

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza společnosti Top Fitness Poruba
Strategic Analysis of the Top Fitness Poruba Company

Student:

Marie Bartoňová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph. D.

Ostrava 2020

Zadání bakalářské práce

Student: **Marie Bartoňová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Strategická analýza společnosti Top Fitness Poruba
Strategic Analysis of the Top Fitness Poruba Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace společnosti
 4. Strategická analýza v podmínkách společnosti Top Fitness Poruba
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FRED, R. David a David R. FOREST. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16th ed. London: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-14849-6.
- GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
- MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Přílohy č. 1 a č. 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 12. května 2020


.....
Marie Bartoňová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat zejména paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za poskytnutí cenných rad a připomínek v průběhu vedení mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení pobočky Top Fitness Poruba, které mi ochotně zprostředkovávalo potřebné informace.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod..... | 4 |
| 2 | Význam a struktura strategické analýzy | 5 |
| 2.1 | Strategie a strategická analýza | 5 |
| 2.2 | Vize, mise a hodnoty | 7 |
| 2.3 | Analýza okolí společnosti | 8 |
| 2.3.1 | Analýza vlivu makrookolí | 8 |
| 2.3.2 | Analýza vlivu mikrookolí | 11 |
| 2.4 | Analýza vnitřního prostředí..... | 15 |
| 2.4.1 | Analýza klíčových vnitřních faktorů | 15 |
| 2.4.2 | Produktová portfolio analýza..... | 16 |
| 2.4.3 | VRIO analýza | 21 |
| 2.5 | Finanční analýza..... | 21 |
| 2.6 | Smišené metody strategické analýzy | 23 |
| 2.6.1 | Matice SPACE..... | 23 |
| 2.6.2 | SWOT analýza..... | 25 |
| 3 | Prezentace společnosti | 28 |
| 4 | Strategická analýza v podmínkách Top Fitness Poruba | 29 |
| 4.1 | Analýza makrookolí | 29 |
| 4.1.1 | PESTLE analýza | 29 |
| 4.2 | Analýza mikrookolí..... | 37 |
| 4.2.1 | Porterova analýza..... | 37 |
| 4.3 | Analýza vnitřního prostředí..... | 45 |
| 4.3.1 | VRIO analýza | 45 |
| 4.3.2 | Finanční analýza | 49 |
| 4.4 | SWOT analýza | 53 |
| 5 | Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení | 57 |
| 6 | Závěr | 62 |
| | Seznam použité literatury | 64 |
| | Seznam zkratk | 68 |
| | Seznam obrázků | 69 |
| | Seznam grafů | 70 |
| | Seznam tabulek | 71 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | 72 |
| | Seznam příloh | 73 |

1 Úvod

Každý podnik si přeje být úspěšným. Prvním krokem k zajištění úspěšnosti podniku je strategická analýza. Ta poskytuje celistvý pohled na a má tedy vysokou vypovídací hodnotu. Zaměřuje se nejen na interní možnosti podniku, ale také na vlivy, které působí na podnik zvenku. Díky celému procesu si podnik uvědomí své silné a slabé stránky a také zjistí, zda je ohrožován ze strany konkurence v daném odvětví.

Česká republika se řadí mezi státy s vyspělou tržní ekonomikou orientovanou převážně na export. Do roku 2020 vstupovalo Česko s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, příznivým HDP na obyvatele a relativně nízkým státním dluhem v poměru s ostatními zeměmi Evropské unie. Kvůli celosvětovému šíření onemocnění COVID-19 byla od poloviny března roku 2020 uzavřena většina podniků, výjimkou byly obchody s potravinami, lékárny, drogerie a některé další. V souvislosti se vzniklými opatřeními lze předpokládat změnu většiny ekonomických ukazatelů. Pravděpodobně se zvýší například míra nezaměstnanosti a také výše státního dluhu.

Cílem předložené bakalářské práce je na základě strategické analýzy zjistit aktuální postavení pobočky Top Fitness Poruba na trhu a navrhnout doporučení pro její další rozvoj. Práce bude rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou. V první části této práce budou popsány vybrané nástroje strategické analýzy. Druhá část bude představovat aplikaci metod popsanych v první části na pobočku Top Fitness Poruba.

Tato práce bude obsahovat šest kapitol. Druhá kapitola bude zaměřena na teoretickou část, budou zde definovány pojmy jako je strategie, vize a mise, dále budou zahrnuty analýzy makrookolí, mikrookolí, vnitřních zdrojů pobočky a analýza finanční. Následovat bude představení a popis současného stavu vybrané společnosti.

V praktické části budou na vybranou společnost aplikovány zvolené analýzy z teoretické části. Konec praktické části bude zaměřen na analýzu SWOT, která bude sestavena pomocí výsledků vypracovaných analýz. Dále bude stanovena strategie, která bude pro pobočku vhodná a také budou uvedeny náměty a doporučení pro další rozvoj společnosti. Praktická část bakalářské práce bude vycházet z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a z webových stránek dané pobočky a vlastních znalostí o daném tématu.

V průběhu zpracovávání dat použitých v této práci bylo zjištěno, že se nejedná o společnost, ale pouze o jednu ze dvou poboček, které spadají pod společnost s ručením omezeným Nessie 2010. Díky existujícímu rozdělení finančních výkazů bylo možné provést strategickou analýzu pouze pro pobočku Top Fitness Poruba.

2 Význam a struktura strategické analýzy

Strategická analýza je klíčovým krokem pro vytvoření strategie, díky které společnost dosáhne požadovaného cíle. Udává komplexní pohled na situaci, v níž se firma nachází, pomocí čeho dosáhne úspěchu a jaké překážky by se mohly na cestě za úspěchem vyskytnout. V dnešní době se firmy nachází ve velmi neklidném a neustále se měnícím prostředí, a proto je mapovat daný trh kvůli možným příležitostem a hrozbám.

2.1 Strategie a strategická analýza

Strategie je popisovaná jako soubor aktivit, které společnost podniká, aby získala a zároveň si udržela co nejlepší výkon ve srovnání s konkurencí. Tento soubor aktivit je zaměřen na cíle společnosti, kterých se snaží dosáhnout. Dobrá strategie umožňuje v jakékoli konkurenční situaci docílit vynikající výkonnosti (Rothaermel, 2017).

Strategie vytyčí postupy, pomocí kterých je možné realizovat vize, mise a hodnoty. Jedná se také o nepostradatelný nástroj přežití podniku. Hlavním cílem strategie je schopnost odhadnout budoucí trendy, tak aby mohla podnik připravit na všemožné situace, které by mohly v budoucnu nastat.

Za pomoci výsledků strategické analýzy je formulovaná samotná strategie. Obsah strategické analýzy je tvořený různými analytickými technikami, které jsou využívány i pro určení vztahů mezi firemním okolím, jež zahrnuje makrookolí, konkurenční síly či trh.

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 9) je „*cílem strategické analýzy identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.*“

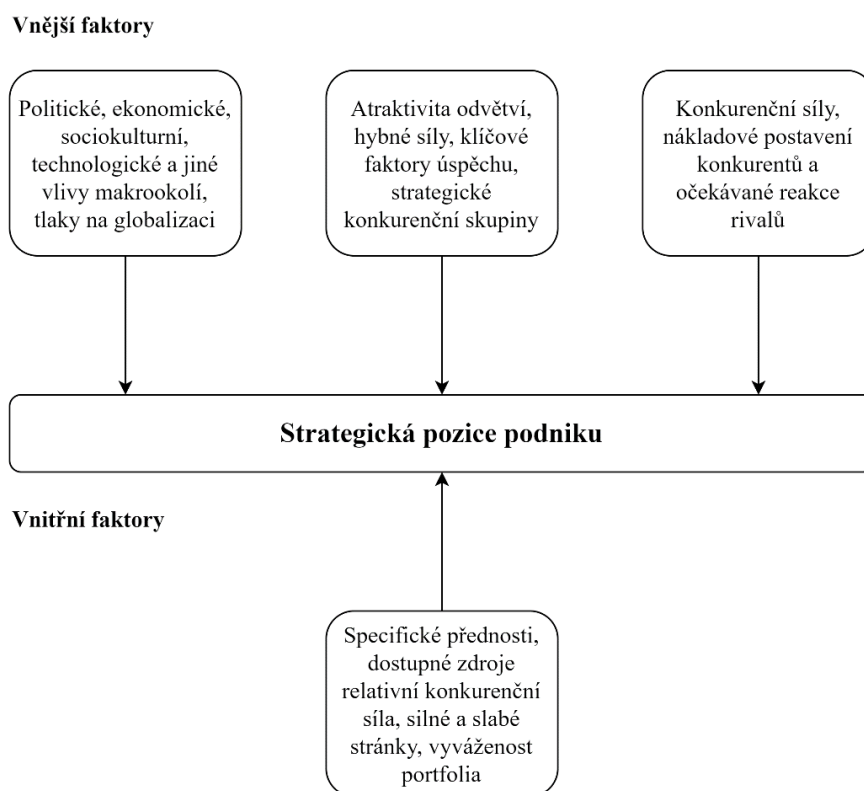
Pro zhodnocení stávající strategie či rovnou zvolení strategie nové je nutné posoudit souvislosti a vztahy vyskytující se mezi faktory. Při identifikaci vztahů mezi faktory se vychází z odhadu budoucích trendů a jevů.

Podniky se často dopouští chyby, kterou představuje snaha najít a použít univerzální strategii. Důležité je ovšem si uvědomit, že neexistuje obecně platné řešení. V dnešní době je klíčové dosáhnout určitého stupně porozumění managementu s konkurenčním prostředím. Strategickou analýzu lze rozdělit do dvou hlavních sfér, viz. obrázek č. 2.1, a to na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a na analýzu orientovanou na vnitřní zdroje a schopnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

Od 50. let 20. století se začaly uplatňovat různé strategické postupy. Dle Grasseové a kol. (2012) jsou obecně přijímány tři etapy vývoje strategického managementu. Po druhé světové válce se trh velmi rychle měnil a firmy se musely naučit provádět pohotové a nekompromisní změny. Nástrojem, který byl schopen připravit firmy na budoucí období se stalo dlouhodobé plánování, které využívalo prognózy vývoje budoucnosti. Poté následovalo v 60. letech strategické plánování. Jednalo se o metodu, která měla za cíl objevit konkurenční mezery organizace. Třetí etapa, strategické řízení, začala v polovině 80. let. Toto období bylo převratné především kvůli změně vnímání strategie, která byla do té doby brána příliš mechanisticky. Do popředí se začaly dostávat doposud ignorované oblasti z lidských zdrojů, technologie, organizace, firemní schopnosti, kultura a styl řízení.

„Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.“ (Grasseová a kol., 2012, s. 16).

Obrázek 2.1: Strategická analýza



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10

2.2 Vize, mise a hodnoty

Účinný proces strategického řízení představuje základ pro udržitelnou konkurenční výhodu. Strategické řízení se týká využití moci a vlivu vedoucích pracovníků při plnění cílů organizace. Prvním krokem v tomto procesu je definování firemní vize, mise a hodnot (Rothaermel, 2017).

V dnešní době hodně společností rozvíjí svou vizi na základě následující otázky: Čeho chceme dosáhnout? Definování vize je často považováno za první krok při strategickém plánování. Předchází dokonce formulaci mise. Srozumitelná vize poskytuje základ pro detailní stanovení mise. Vize může sestávat pouze i z jedné věty. Obzvláště důležité je, aby se manažeři a vedoucí pracovníci v organizaci dohodli na základní vizi, které se firma v dlouhodobém horizontu snaží dosáhnout.

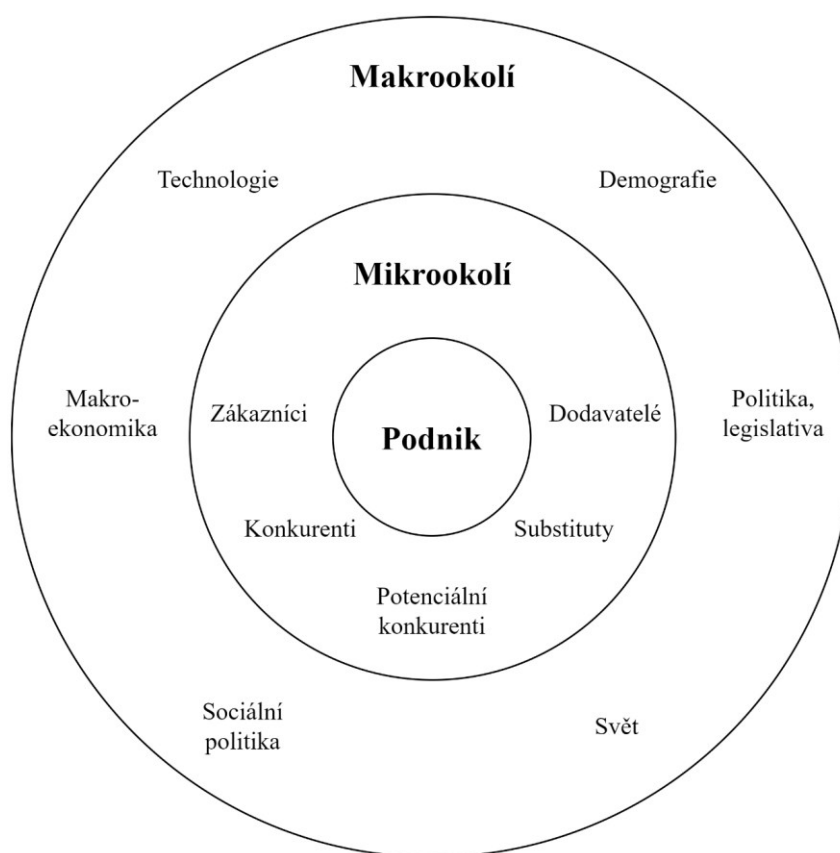
Mise vyjadřuje trvalé prohlášení účelu společnosti. Má za úkol odlišit podnikání jedné společnosti od jiných, které se nachází ve stejném oboru. Určuje rozsah činností společnosti v dané oblasti a zaměřuje se na otázku: Co je naše podnikání? Jasná mise popisuje hodnoty a priority společnosti. Mise ukazuje, čím chce organizace být a komu chce sloužit (David, 2017).

I když mají společnosti jasně definované vize a mise, nemusí to stačit. Hodnoty společnosti by měly být také jasně formulované ve strategickém procesu. Hodnoty mají význam především pro zaměstnance, neboť jim pomohou pochopit firemní kulturu. Nabízí základní principy pro řešení konfliktů, které mohou použít zaměstnanci na všech úrovních firmy (Rothaermel, 2017).

2.3 Analýza okolí společnosti

Analýza okolí se vyznačuje odhalením příležitostí a hrozeb podniku. Příležitosti vyskytující se v okolí, by se měla společnost snažit maximálně využít, a naopak případné hrozby identifikovat a vyhnout se jim, nebo minimalizovat jejich následky. Okolí společnosti se zpravidla dělí na mikrookolí a makrookolí. Propojení podniku se svým okolím je znázorněno na obrázku č. 2.2. Dle Dedouchové (2001) vytváří harmonie mezi strategií podniku a jeho okolím výhodnější podmínky pro dosažení lepších výsledků.

Obrázek 2.2: Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 16

2.3.1 Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí obklopuje všechny podniky a vytváří pro ně společné prostředí. Představuje určité podmínky, podle kterých v dané zemi podniky vykonávají svou činnost. Působí také na poptávku a podnikový zisk. Faktory makrookolí se stále mění a manažeři by měli být schopni tyto změny sledovat a následně na ně podnik připravit (Dedouchová, 2001). K analýze makrookolí je používána metoda PESTLE.

PESTLE analýza, vyobrazená na obrázku č. 2.3, se používá ve strategické analýze k identifikaci a zkoumání faktorů, které se vyskytují ve vnějším prostředí společnosti. Jedná se o takové faktory vnějšího prostředí, u kterých se domníváme, že budou mít dopad na společnost. Tento dopad může být charakterizován jako příležitost či hrozba společnosti.

Jednotnému ustálení názvu této metody předcházela jistý historický vývoj. První pojmenování analýzy bylo použito Francisem J. Aguilarem v 60. letech. Tehdy byla tato metoda pojmenována jako ETPS analýza a pojednávala o čtyřech faktorech – ekonomických, technologických, politických a sociálních. Dalšími názvy byly například STEP, STEPE po přidání ekologického faktoru, SLEPTE nebo STEPTE po doplnění legislativního faktoru. Nejznámější formou této analýzy se stal akronym PESTLE (Grasseová a kol., 2012).

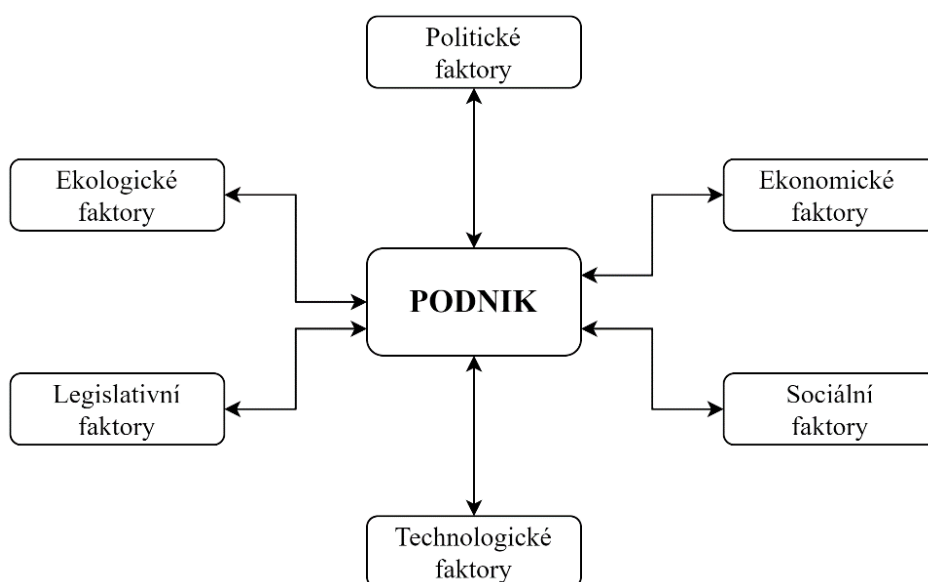
Různí autoři (Grasseová a kol., 2012; Sedláčková a Buchta, 2006; Dedouchová, 2001) se shodují na následující sestavě faktorů metody PESTLE:

- **Politické** – Rozebírají především dosavadní a případné působení politických vlivů. Důležitá je politická stabilita, pod kterou se rozumí další témata jako je forma a stabilita vlády, ústřední orgány, politické strany u moci a vlivné politické osobnosti. Za politický faktor je považovaný také politický postoj, který se zaměřuje především na privátní a zahraniční investice, státní průmysl nebo privátní sektor. Dále se zde řadí hodnocení externích vztahů nebo také politický vliv různých skupin.
- **Ekonomické** – Jsou definované stavem ekonomiky společnosti. Významný je vývoj makroekonomických trendů, které výrazně působí na rozhodování společnosti. Míra ekonomického růstu ovlivňuje postavení podniku vůči příležitostem a hrozbám. Skladba finančních prostředků je způsobena úrovní úrokové míry, která má také vliv na cenu kapitálu, a tudíž investiční aktivitu společnosti. Mezi další ekonomické faktory patří míra inflace, devizový kurz a daňová politika.
- **Sociální** – Poukazují na složení, životní styl a postoje obyvatelstva. Struktura obyvatelstva z pohledu věku vytvořila mnoho možností pro rozmach farmaceutik a péče o seniory. Neustále se měnící životní styl poukazuje na různorodé trávení volného času či módní trendy. Celkově má obyvatelstvo zájem o lepší kvalitu

života, která se odvíjí například od pružné pracovní doby, kratších úvazků nebo delší dovolené.

- **Technologické** – Značně ovlivňují okolí podniku. Podnik se musí snažit předvídat budoucí vývoj technologického rozvoje, stejně tak musí být inovačně aktivní. Pokud nebude tyto faktory splňovat, hrozí podniku zaostání.
- **Legislativní** – Taktéž kvůli legislativním faktorům vznikají v okolí podniku různé příležitosti a hrozby. Mnoho významných legislativních faktorů může působit na strategické možnosti podniku. Příkladem mohou být antitrustové zákony, které zamezují pokusům podniků zaujmout dominantní postavení na trhu. Dále také určitá regulace pro zlepšení ekologické situace.
- **Ekologické** – V jistém místě se prolínají ekologické a legislativní faktory, a to v určitých omezeních a ochraně životního prostředí, kterých je dosahováno pomocí zákonů. Dalšími faktory jsou přírodní a klimatické vlivy. Mezi ekologické problémy lze zařadit čerpání neobnovitelných zdrojů energie, zvětšování ozónové díry, zvyšování emisí skleníkových plynů nebo globální oteplování.

Obrázek 2.3: PESTLE analýza



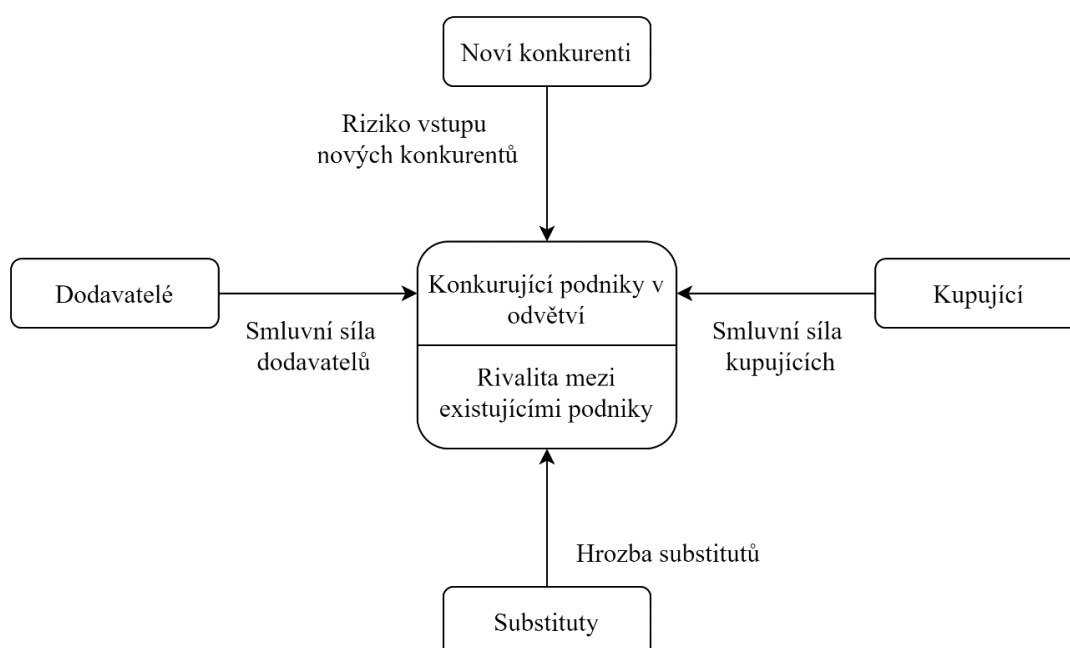
Zdroj: Matusiková a kol., 2017, s. 36

2.3.2 Analýza vlivu mikrookolí

Mikrookolí je nejbližším okolím podniku. Vlivy mikrookolí působí přímo na danou společnost. Jedná se o další faktory, které budou mít vliv na rozhodování společnosti o její strategii. Analýza mikrookolí umožňuje předpokládat nové strategie, zjistit hrozby vyvolané potenciálními konkurenty, rychle reagovat a udělat klíčové rozhodnutí dříve než konkurence.

Pomocí analýzy mikrookolí je možné odpovědět na následující otázky: Kde se dnes nacházíme? Pomocí jakých prostředků jsme se do daného stavu dostali? Kde se budeme nacházet v budoucnosti (Matusiková a kol., 2017)? Pro analýzu mikroprostředí může být použita **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**, která je znázorněna na obrázku č. 2.4, životní cyklus odvětví, hodnototvorný řetězec nebo benchmarking.

Obrázek 2.4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Tyll, 2014, s. 20

Porterova analýza dává dohromady pět faktorů, které zásadně ovlivňují společnost i celé odvětví. Vychází z ní postavení dané společnosti na trhu a možná rizika, která mohou na společnost působit. Skládá se z pěti následujících faktorů (Tyll, 2014).

Vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé jsou takoví jednotlivci, kteří dané společnosti dopravují požadované zásoby jako je materiál, polotovary nebo zboží. Rezervy materiálu a zboží vybraná společnost potřebuje, aby se vyvarovala riskantnímu

provozu a mohla efektivně uspokojovat potřeby zákazníků. Následují situace, za kterých je vyjednávací síla dodavatelů vyšší:

- rozhodující postavení dodavatelů způsobené jejich malým počtem,
- přechod k jinému dodavateli nebo použití substitučních výrobků doprovázené vysokými náklady,
- příležitost dodavatele dodávat zboží nebo službu přímo koncovému zákazníkovi,
- nemožnost snadné náhrady produktu zapříčiněné úzkou zaměřeností produktu.

Vyjednávací síla kupujících. Za kupujícího je považovaný jakýkoli jedinec, jenž bezprostředně přistupuje k vybrané společnosti. Mezi kupující se řadí jak konečný zákazník, tak prostředníci, prodejci a další. Vyjednávací síla kupujících vychází z podobných situací, jako u dodavatelů:

- malý počet kupujících,
- prakticky skoro žádné náklady na změnu dodavatele,
- možnost realizovat nákup od prvovýrobce,
- velká obeznámenost kupujících o dalších nabídkách.

Hrozba substitutů. Substitut je produkt, který má stejné nebo velice podobné vlastnosti jako produkt původní. Prostřednictvím substitutů může zákazník snadno zaměňovat produkty, podle toho, co je pro něj v dané situaci příznivé.

Hrozba vstupu nových konkurentů. Atraktivita daného odvětví odráží, jak velké množství nových konkurentů bude chtít do odvětví vstoupit. Záleží to například na neuspokojené poptávce po daném produktu nebo službě. Pokud konkurent může snadno zákaznickovy potřeby uspokojit, jedná se o velmi atraktivní prostředí pro konkurenta. Atraktivita odvětví závisí také na nízké úrovni konkurence a malých vstupních bariérách. Hlavním cílem faktorů této skupiny je rozhodnutí, zda je vhodné na nový trh vstoupit i přes podstupující rizika. Pro vstup na trh existují následující bariéry:

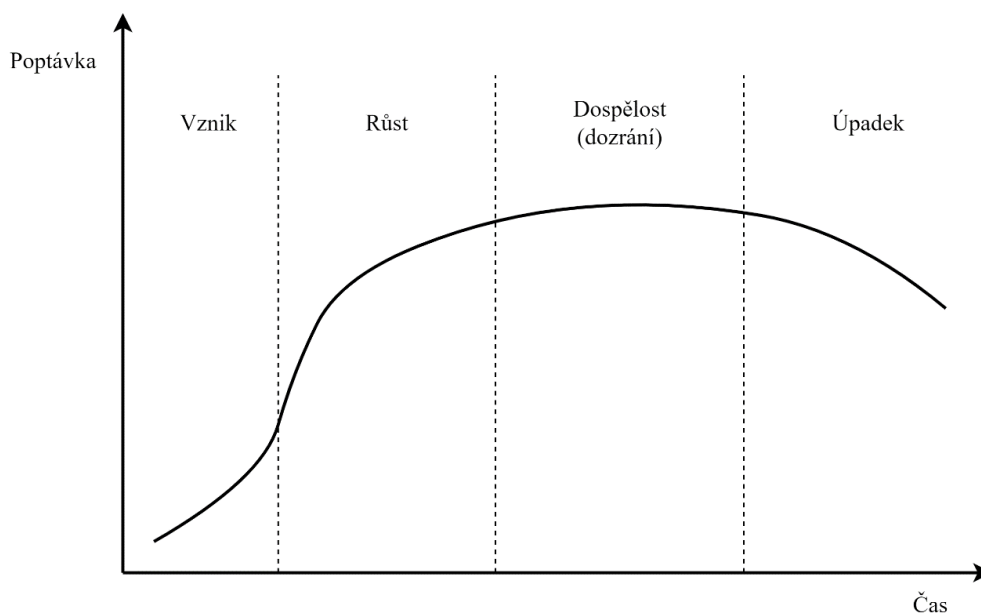
- vysoké počáteční investice,
- omezené vazby na dodavatele i odběratele,
- vládní regulace počtu soutěžících v určitém odvětví.

Rivalita mezi existujícími podniky. Vzniká mezi konkurenty na trhu. Za konkurenta je považována ta společnost, která se zaměřuje na stejnou oblast podnikání. Míru konkurence ovlivňují tyto faktory:

- množství subjektů v odvětví,
- uspokojení poptávky,
- nasycení trhu,
- vysoké fixní náklady,
- homogennost výrobku.

Další metodou, kterou lze provést analýzu mikrookolí, je **životní cyklus odvětví**. Vyznat se v jednotlivých fázích životního cyklu je klíčové pro možnost být úspěšným konkurentem a pro přežití firmy. To znamená, že v případě zániku odvětví bude mít firma šanci nezaniknout.

Obrázek 2.5: Životní cyklus odvětví



Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 40

Životní cyklus se skládá ze čtyř fází, které jsou znázorněny na obrázku č. 2.5. První je fáze vzniku, kdy je prvořadá invence a inovace nového produktu na trh. Jedná se o fázi, kdy jsou zapotřebí značné investice a vzniká jistá pochybnost z hlediska poptávky. V této fázi je velmi důležité získat zdroje pro zajištění rozvoje nového produktu a jeho rychlé podnikové rozšíření.

Následuje fáze růstu, která vyžaduje určitou diferenciaci produktu a individuální přístup k inovacím. Diferenciace je důležitá kvůli upevnění své pozice na trhu mezi již zaběhlými podniky.

Fáze dospělosti neboli zralosti se vyznačuje dosažením výhody nad konkurencí. Tato výhoda je důležitá, neboť je mnoho konkurentů a na trhu se mohou začít objevovat substituty. Jedním způsobem, jak udržet konkurenční výhodu může být přesun výroby do zahraničí.

Při plném uspokojení nabídky nebo odchodu dodavatelů začíná fáze úpadku. Podniky v této situaci čekají na zánik. Poslední záchranou může být snaha rozvíjet nové produkty a soustředit se na nové odvětví (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Následující metoda zabývající se mikrookolím je **hodnototvorný řetězec**. Ten poukazuje na to, že podnikový výkon závisí přímo či nepřímo na celé řadě různých podnikových funkcí. Při použití této metody je nutné analyzovat všechny aktivity podniku. Pro dosažení konkurenční výhody je důležité, aby podnikový výkon firmy měl vyšší hodnotu než výkon konkurence. Tuto hodnotu udává cena, kterou kupující za poskytnutý výkon zaplatí.

Podnikové funkce hodnototvorného řetězce mohou být rozdělené na primární a podpůrné. Odbyt, výroba a nákup jsou funkcemi primárními, přímo se podílejícími na zhotovení produktu. Jedná se o funkce, které přidávají pro zákazníka novou hodnotu. Funkce podpůrné představují předvýrobní a zajišťující činnosti.

Je důležité si uvědomit, že hodnototvorný řetězec se bude vždy měnit dle konkrétní firmy. Ve výrobním podniku bude vypadat jinak než v podniku, který poskytuje pouze služby. Při transformaci výrobních faktorů na výrobky a služby je podstatné, aby součet všech použitých výrobních faktorů byl nižší než hodnota vytvořená jednotlivou aktivitou podniku. Z toho vyplývá, že je zisk celého podniku tvořený všemi výrobními faktory (Tomek a Vávrová, 2009).

Poslední metoda zabývající se mikrookolím, která je v této práci popsána, je **benchmarking**. Jedná se o analytický nástroj používaný ke srovnání své organizace s prvotřídními konkurenty v daném či rozdílném odvětví. Následují předpoklady, které by měly být splněny, aby byl proces benchmarkingu úspěšný. Je nutné, aby tento proces byl plně podpořen ze strany vrcholového vedení. Bez podpory a záměru zdokonalení se

nemůže proces fungovat. Jedná se o systematický proces, který vyžaduje plánování přístupů, technik a finančních i lidských zdrojů. Je zapotřebí srovnávat realitu své organizace s alespoň jednou další organizací. Za objekt procesu lze dosadit výkonnost určitých procesů, charakteristiku vybraného produktu, talent na zaujetí zákazníků nebo celkovou výkonnost organizace. Nakonec benchmarking nemusí být pouhým srovnáváním, může také kvantifikovat rozdíly výkonnosti mezi vlastní organizací a konkurencí (Nenadál a kol., 2011).

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní neboli interní analýza společnosti poskytuje pohled na aktuální postavení společnosti. Jedná se o úsilí rozpoznat v čem daná společnost exceluje, v čem má naopak určité nedostatky a také jakým dalším směrem by se daná společnost měla rozvíjet. Vstupy do výroby zboží a služeb organizace jsou tvořené organizačními zdroji, které zahrnují především zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky a také budovy a zařízení (Matusiková a kol., 2017).

2.4.1 Analýza klíčových vnitřních faktorů

K identifikaci silných a slabých stránek organizace je nezbytné analyzovat vnitřní firemní faktory. Podle Matusikové a kol. (2017) mezi tyto faktory patří faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.

Faktory technického rozvoje napomáhají ve značné míře ke tvorbě konkurenční výhody společnosti. Pomocí těchto faktorů se může současný výrobek vylepšit, nebo se může zlepšit výrobní proces. Vylepšený výrobní proces přispívá k výhodnější cenové politice pomocí snížení výrobních nákladů. Směrnice, které upravují oblast výzkumu a vývoje by měly být stanoveny v každé organizaci. Ideálně se jeví společnost, která může své zákazníky uspokojit rychleji a kvalitněji než konkurence. Pomocí vývoje a výzkumu by se měly vyrábět pomalu stárnoucí výrobky s co nejdéle neměnným výrobním postupem a s rysem těžké napodobitelnosti.

Marketingové a distribuční faktory souvisí se spokojeností zákazníka, ke které jednoznačně patří chování prodejce. V dnešní době je nutné, aby se prodejce snažil se svým zákazníkem vybudovat věrnost a tím pádem i trvalý vztah. Prostřednictvím marketingového mixu dosahují společnosti svých marketingových cílů. Marketingový

mix je soubor čtyř nástrojů – produkt, cena, distribuce, komunikace. Všechny tyto nástroje musí být ve vzájemném souladu, tak aby co nejefektivněji reagovaly na trh.

Výrobní faktory a řízení výroby kladou důraz především na řízení výroby. Musí být jasně dané údaje o velikosti závodu, stupni automatizace, výrobní kapacitě, pracovních postupech nebo i dělbě práce. Je možné říct, že řeší všechny záležitosti spojené přímo či nepřímo s výrobou.

Mezi faktory podnikových a pracovních zdrojů patří přitažlivé pracovní podmínky, lidé s potřebnými znalostmi, školení zaměstnanců, jejich loajalita, motivovanost a informovanost.

Smyslem finančních a rozpočtových faktorů je sledování a hodnocení finanční situace podniku. Pomocí finančních prostředků lze zabezpečit stabilitu, udržení nebo i zlepšení konkurenčního postavení (Matusiková a kol., 2017). Finanční analýza bude podrobněji rozebrána v kapitole 2.5.

2.4.2 Produktová portfolio analýza

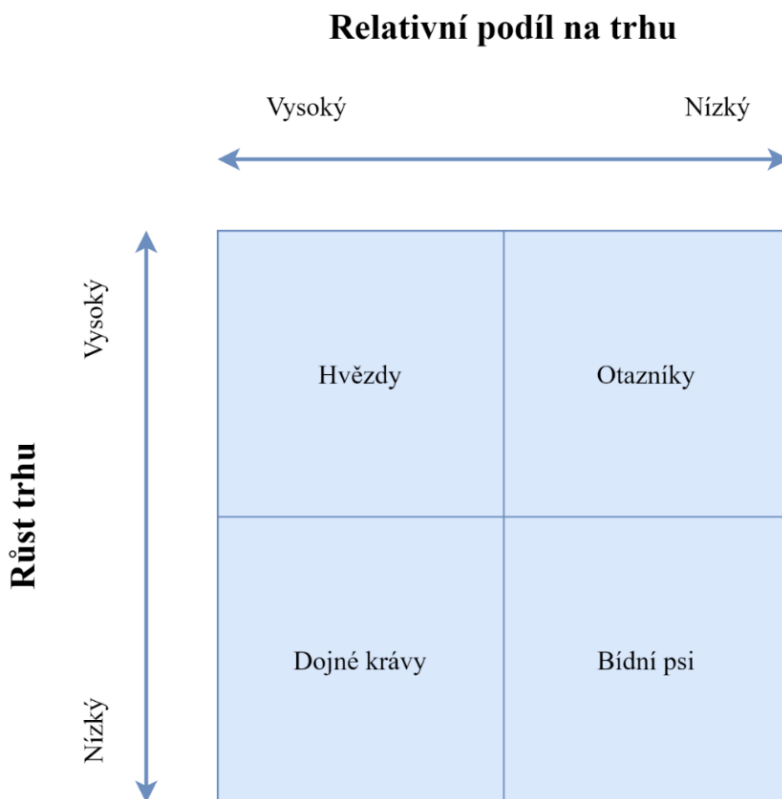
Produktová portfolio analýza obsahuje metody, pomocí kterých mohou manažeři spravovat části svého produktového portfolia různým způsobem. V rámci svého produktového portfolia mohou přidávat nebo odebírat jednotlivé obchodní jednotky. Každá metoda se dle Johnsona (2008) více či méně zaměřuje na následující tři kritéria:

- rovnováha produktového portfolia,
- atraktivita obchodních jednotek,
- vzájemná způsobilost obchodních jednotek.

Jednou z nejpoužívanějších metod produktové portfolio analýzy je **matice BCG** (Boston Consulting Group). Podíl na trhu a růst trhu jsou proměnné určující atraktivitu a rovnováhu v této matici. Vysoký podíl na trhu a vysoký růst trhu vypadají lákavě, vyžadují ovšem velké investice. Příkladem může být potřeba rozšíření kapacity nebo rozvoj značek. V produktovém portfoliu musí být zachována rovnováha tak, aby podniky s nízkým tržním růstem a možností investovat mohly financovat investiční potřeby podniků s vyšším tržním růstem.

Čtyři vzniklé kvadranty matice BCG, které jsou vyobrazeny na obrázku č. 2.6, definují čtyři druhy obchodních jednotek: hvězdy, otazníky, dojné krávy a bídné psy.

Obrázek 2.6: Matice BCG



Zdroj: Johnson, 2008, s. 279

Hvězda představuje obchodní jednotku, která má vysoký podíl na rostoucím trhu. Tato obchodní jednotka může mít velké výdaje spojené s udržením kroku s rostoucím trhem. Vysoký tržní podíl by měl ovšem přinést dostatečné zisky, aby byla z hlediska investičních potřeb více či méně soběstačná.

Otazník neboli problémové dítě je obchodní jednotka na rostoucím trhu, která má zatím nízký tržní podíl. Vývoj otazníků ve hvězdy s vysokým podílem na trhu vyžaduje velké investice. Mnoho otazníků ve vývoji selže, a proto matice BCG doporučuje vývoj několika otazníků najednou. Je důležité zajistit, aby se některé otazníky vyvinuly ve hvězdy, existující hvězdy se staly dojnými krávami a krávy mohly klesnout na bídné psy.

Dojná kráva je obchodní jednotka s vysokým podílem na vyspělém trhu. Tržní růst je nízký, investiční potřeby jsou menší a vysoký tržní podíl znamená ziskovost

obchodní jednotky. Dojná kráva by tedy měla být poskytovatelem hotovosti, která pomáhá financovat investice vzniklé u otazníků.

Bídní psi jsou obchodní jednotky s nízkým podílem na stálých nebo klesajících trzích a jsou tedy nejhorší ze všech možností. Mohou představovat vyhazování peněz nebo spotřebovávání nepřiměřeného množství času a zdrojů společnosti. V této situaci se obvykle doporučuje prodej nebo uzavření dané obchodní jednotky.

Matice BCG má několik výhod. Poskytuje dobrý přehled o potřebách a potenciálu různých podniků v rámci portfolia společnosti. Připomíná, že hvězdy pravděpodobně nakonec zmizí. Je nutné zdůraznit skutečnost, že mateřský podnik vlastní vygenerované přebytky zdroje a sám rozhodne, kam je nejlépe umístit. Mateřský podnik může také přerozdělit nedostatečně využívané manažery do nízko-růstových dojných krav nebo bídných psů.

Existují také potenciální problémy s maticí BCG. Může být těžké uvědomit si, co vysoký a nízký tržní růst nebo podíl znamená v konkrétní situaci. Manažeři mnohdy považují svůj podíl na trhu za vysoký, protože definují svou oblast trhu zvlášť úzkým způsobem.

Dalším problémem může být špatný předpoklad kapitálového trhu. Vyvážené portfolio je potřeba k financování investic z interních zdrojů, přičemž se předpokládá, že kapitál nelze získat na vnějších trzích, například vydáváním akcií nebo získáním půjčky.

S dojnými kravami a bídnými psy bývá často bezohledně zacházeno, což může způsobovat problémy s motivací. Manažeři mohou ztratit zájem vykonávat tvrdou práci ve prospěch jiné obchodní jednotky. Je zde také nebezpečí, že se dojné krávy stanou bídnými psy rychleji, než model očekává.

Nakonec může nastat také situace, kdy je obchodní jednotka ve stádiu bídného psa uzavřena či prodána za předpokladu, že zde nejsou žádné vazby na další obchodní jednotky. V případě existence těchto vazeb se může uvažovat o udržení bídného psa naživu. Takový přístup k bídným psům funguje lépe v konglomerátní strategii, kde je nepravděpodobné, že by prodeje nebo uzavření měly dopad na jiné části portfolia.

Další matice z produktové portfolio analýzy se nazývá **matice GE**. Tato matice byla původně vyvinuta společností McKinsey & Co. s cílem pomoci spravovat portfolio obchodních jednotek americkému konglomerátu General Electric. Matice GE se zabývá

Matice GE umožňuje zvolit vhodnou úroveň podnikové strategie vzhledem k umístění obchodních jednotek. Je zde doporučeno, aby se nejvíce investovalo do podniků s nejvyšším tržním růstem a nejlepší konkurenční pozicí. Nejslabší firmy na nejméně atraktivních trzích by měly být prodány či uzavřeny.

Na druhou stranu, matice GE sdílí některé stejné problémy s maticí BCG, zejména potíže s nejasnými definicemi, nesprávnými předpoklady o kapitálovém trhu a problémy s motivací.

Atraktivita trhu

| | | Vysoká | Střední | Nízká |
|--------------------|---------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Konkurenční pozice | Vysoká | Investice a růst | Selektivní růst | Selektivní přístup |
| | Střední | Selektivní růst | Selektivní přístup | Uzavření/prodej |
| | Nízká | Selektivní přístup | Uzavření/prodej | Uzavření/prodej |

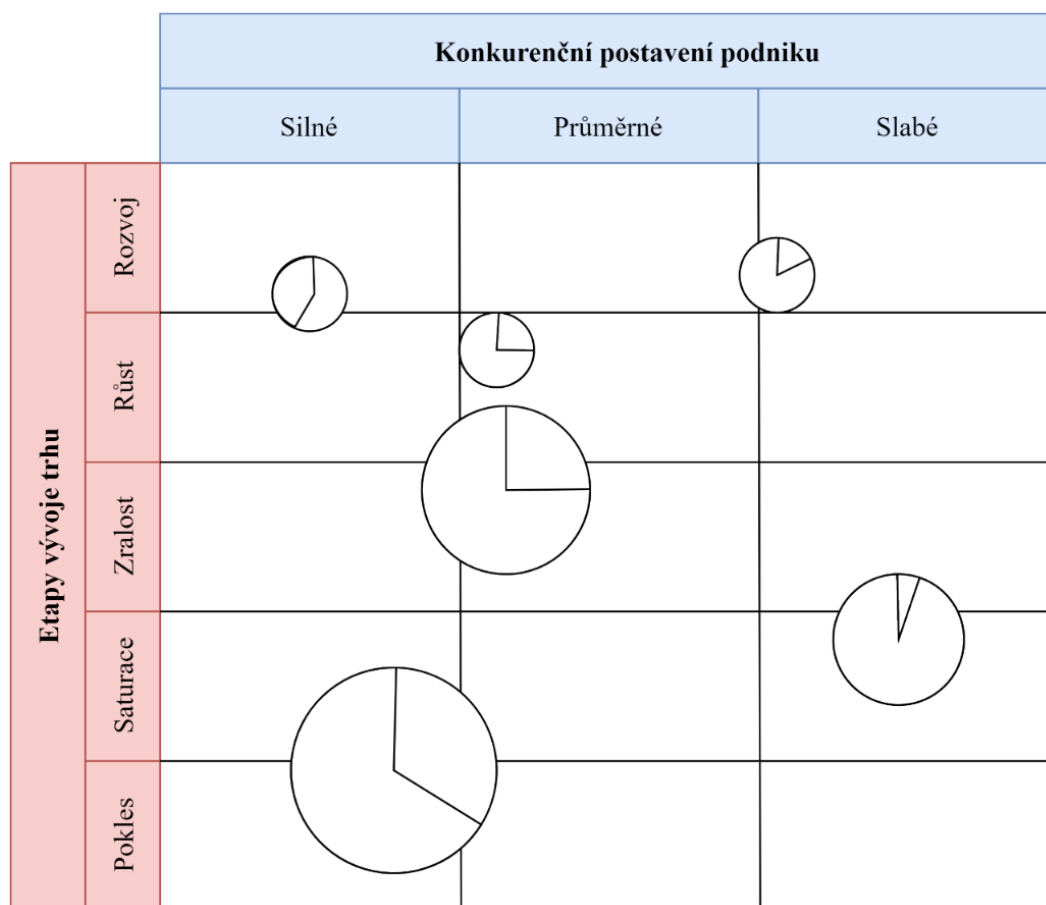
19

Matice vývojového stádia výrobku, taktéž nazývaná **Hoferova matice**, je další metodou z produktové portfolio analýzy. V této matici je použita jemnější mřížka, která se skládá z 15 buněk a je vyobrazena na obrázku č. 2.8. Konkurenční postavení podniku je vyneseno na horizontální ose a etapy vývoje trhu jsou na ose vertikální.

Osa vývoje trhu je podobná fázím životního cyklu odvětví. Na ose vývoje se rozvoj rovná fázi vzniku, růst odpovídá fázi růstu, zralost je stejná fáze jako dospělost, saturace je shodná s dozráním a pokles značí úpadek. Produkty nebo obchodní jednotky jsou na rozdíl od jiných matic vyobrazeny jako kruhy a jejich výšeč představuje tržní podíl. Hoferova matice je složitější maticí, ale obsahuje více podstatných informací (Friend a Zehle, 2009).

Dle Jakubíkové (2008) tato matice odstraňuje nedostatek matice BCG a matice GE, který spočívá v nezačlenění času, který je velmi důležitý jak pro firmy, tak pro jednotlivce.

Obrázek 2.8: Hoferova matice



Zdroj: Friend a Zehle, 2009, s. 82

2.4.3 VRIO analýza

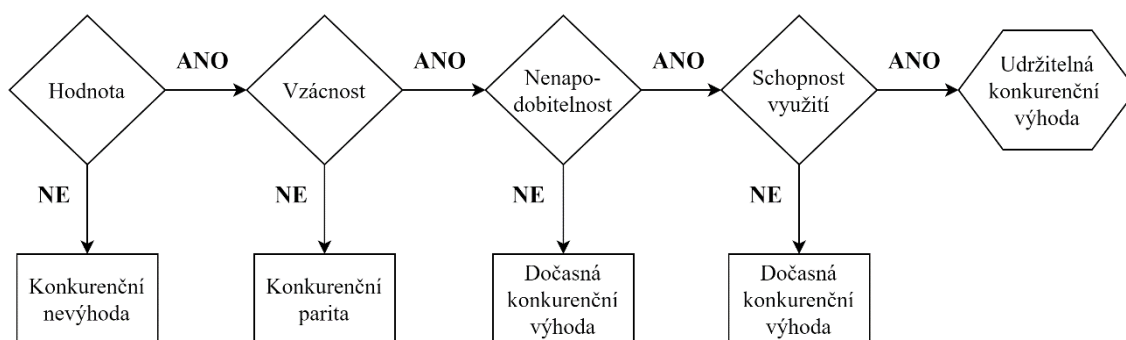
VRIO analýza je metoda používaná pro hodnocení firemních zdrojů a odpovídá na otázku, které zdroje pomáhají k dosažení konkurenční výhody. Tento model je založen na zdrojích, které slouží jako klíč k vynikajícímu výkonu firmy. Aby byl zdroj základem konkurenční výhody, musí:

- **Valuable** – přinášet hodnotu,
- **Rare** – být jedinečný,
- **Costly to Imitate** – být nenapodobitelný,
- **Organized to capture the value of the resource** – schopnost organizace využít zdroje.

Pomocí VRIO analýzy může firma získat a udržet si konkurenční výhodu, pouze pokud má zdroje, které splňují všechna daná kritéria. Zdroje jsou v rámci metody VRIO široce definovány, aby zahrnovaly veškerá aktiva, schopnosti a kompetence, ze kterých může firma čerpat při formulaci a realizaci strategie.

Dle rozhodovacího stromu na obrázku č. 2.9 může být zdroj stanoven jako zdroj, který podporuje udržitelnou konkurenční výhodu firmy, a to tím způsobem, že bude na všechny položky v rozhodovacím stromě odpovězeno ano (Rothaermel, 2017).

Obrázek 2.9: Rozhodovací strom VRIO



Zdroj: Rothaermel, 2016, s. 113

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitým ukazatelem podnikání. Převádí rozmanité činnosti společnosti do řady objektivních čísel, které poskytují informace o výkonnosti firmy, jejích problémech a vyhlídkách pro budoucí plánování.

Znalosti finanční analýzy jsou důležité pro široké spektrum lidí, jako jsou investoři, věřitelé nebo regulační orgány. Manažeři musí, bez ohledu na funkční specializaci nebo velikost společnosti, být schopni diagnostikovat nezdravé prostředí firmy, stanovit užitečné opatření a předvídat finanční důsledky jejich jednání (Higgins, 2016).

Ukazatelé finanční analýzy se vyskytují v různých podobách v různých výkazech. Například v účetních výkazech se objevují údaje, které mohou být použity přímo a nazývají se absolutní ukazatele. V rozvaze se vyskytují stavové ukazatele vázané k určitému okamžiku a ve výkazu zisku a ztrát jsou ukazatele tokové, neboť ukazují údaje za určitý časový interval. Pomocí odečtení stavových ukazatelů vznikají ukazatele rozdílové. Pokud jsou údaje děleny, tudíž dány do poměru, nazývají se ukazateli poměrovými (Knápková a kol., 2017).

Práce se bude dále zabývat poměrovými ukazateli, mezi které patří ukazatelé rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Ukazatelé rentability vysvětlují, jakým způsobem je podnik schopný dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu. Vzorce z této skupiny dávají do poměru dosažený zisk s vybranou srovnávací základnou. Tyto výpočty se zabývají jak tokovou veličinou, tak i stavovou hodnotou. Ukazatelé rentability by se měli počítat se stavovou veličinou předchozího období. Avšak majoritní množství podniků i státních institucí používá pro výpočet údaje z konce daného období. Z tohoto důvodu, je nakonec lepší použít hodnoty z konce období, aby byla možná vzájemná srovnatelnost.

Ukazatelé z oblasti aktiv zaznamenávají schopnost podniku využít jednotlivé majetkové části. Tyto ukazatelé upozorňují na nadměrné kapacity, nouzi o produktivní aktiva nebo na nemožnost vytvořit růstové příležitosti. Ukazatele aktivity mohou být rozděleny na ukazatele obratu aktiv a zásob a na ukazatele doby obratu zásob, dobu splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků (Scholleová, 2008).

Jedním z určujících faktorů dluhové situace společnosti je likvidita jejích aktiv. Aktivum je likvidní, pokud lze snadno převést na hotovost, zatímco závazek je likvidní, pokud má být splacen v blízké budoucnosti. Je riskantní financovat nelikvidní aktiva, jako je fixní majetek (stálé aktivum), likvidními krátkodobými závazky, protože závazky budou splatné dříve, než aktiva vygenerují dostatek hotovosti na jejich zaplacení. Takto vzniklý nesoulad splatnosti nutí dlužníky například k refinancování závazku, aby tak bylo zabráněno platební neschopnosti. Dva časté ukazatele určené k měření likvidity aktiv

společnosti vzhledem k jejich pasivům jsou běžná likvidita a pohotová likvidita (Higgins, 2016).

Pomocí ukazatelů zadluženosti je zjišťovaná výše rizika, kterou podnik podstupuje. Vychází z poměru a struktury vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je dáno, že čím je zadluženost podniku vyšší, tím větší riziko podnik nese. Ne všechna zadluženost je pro podnik ovšem špatná. Určitá výše zadluženosti je pro podnik přínosná, kvůli tomu, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní. Cizí kapitál je pro podnik levnější kvůli úrokům, které snižují zisk, ze kterého se platí daně. Jedná se o takzvaný daňový efekt neboli štít. Mezi ukazatele zadluženosti lze zařadit celkovou zadluženost, míru zadluženosti a ukazatel úrokového krytí (Knápková a kol., 2017).

2.6 Smíšené metody strategické analýzy

Existuje mnoho analýz, které hodnotí schopnosti firmy. Analýzy lze rozdělit na interní, externí a smíšené. Jedná se o takové analýzy, které nemohou být jednoznačně rozděleny na interní nebo externí a spojují oba tyto přístupy (Matusiková a kol., 2017). Mezi metody smíšené patří například matice SPACE a analýza SWOT.

2.6.1 Matice SPACE

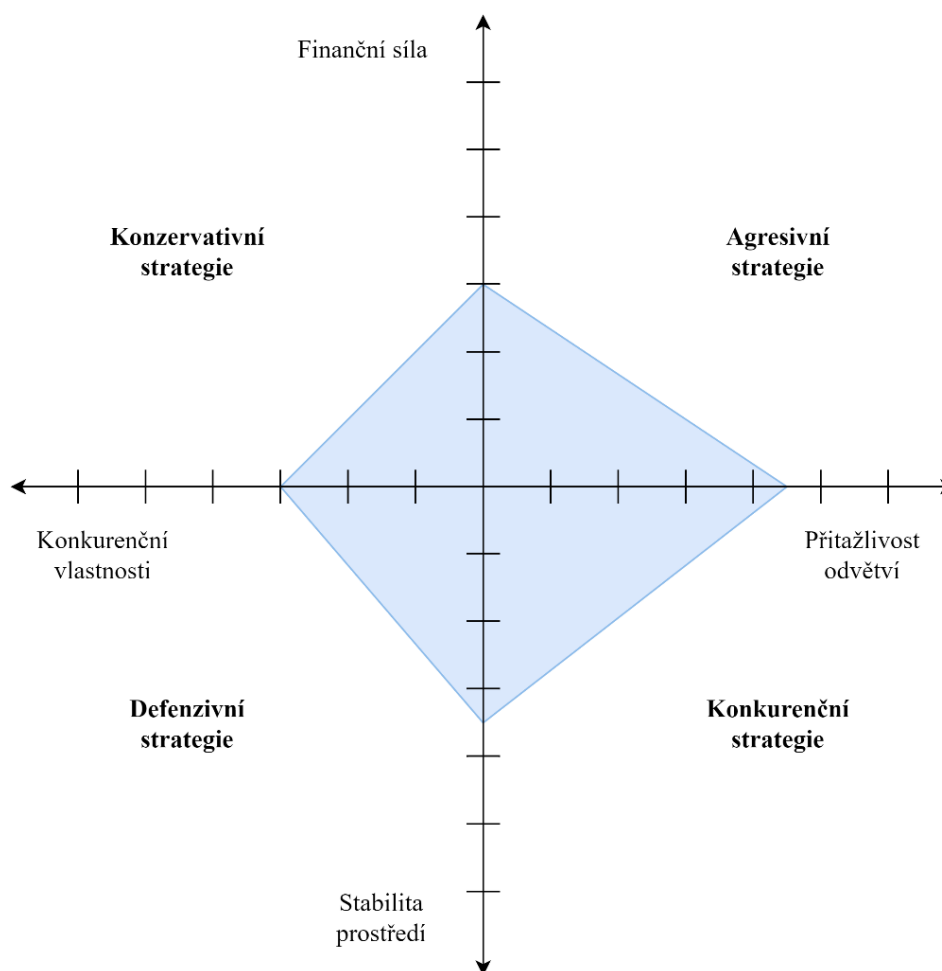
Název matice SPACE má původ v akronymu anglických slov Strategic Position and Action Evaluation. Pomocí této matice lze zjistit, jaké postavení je pro danou společnost nejvhodnější. Matice, která je vyobrazena na obrázku č. 2.10, je složena ze čtyř kvadrantů, které představují agresivní, konzervativní, defenzivní a konkurenční strategii. První osa matice SPACE zahrnuje dvě kritéria pro vnitřní prostředí, kterými jsou finanční síla a konkurenční vlastnosti. Druhá osa matice obsahuje dvě kritéria pro vnější prostředí, a to stabilitu prostředí a přitažlivost odvětví.

V závislosti na typu společnosti je možné, aby každé kritérium bylo tvořené z mnohých proměnných. Například návratnost investic, pákový efekt, likvidita nebo pracovní kapitál jsou běžně považovány za určující faktory finanční síly společnosti. Konkurenční síla je ovlivněna faktory jako je podíl na trhu, kvalita produktů, životní cyklus produktů nebo loajalita zákazníků. Stabilita prostředí je závislá na očekávaném dopadu změn v klíčových vnějších faktorech, jako jsou změny v technologii, míry inflace, variabilitě poptávky nebo bariérách při vstupu do odvětví. Čím vyšší je frekvence a rozsah změn v daném prostředí, tím nestabilnější se prostředí stává. Vysoká či nízká

přitažlivost odvětví závisí na růstovém a ziskovém potenciálu, finanční stabilitě, bezproblémovém vstupu do odvětví či využití zdrojů.

Z analýzy matice SPACE vyplývají čtyři následující strategie. Agresivní strategie znamená, že společnost má vynikající příležitost k využití svých silných stránek a vnějších příležitostí. Může tak překonat vnitřní slabiny a zabránit vnějším hrozbám. Konkurenční strategii tvoří dopředná, zpětná a horizontální integrace, penetrace na trh, rozvoj trhu a vývoj výrobku. Pomocí defenzivní strategie lze naznačit, že by se společnost měla soustředit na zlepšení vnitřních slabín a vyhýbat se vnějším hrozbám. Konzervativní strategie prosazuje setrvání v blízkosti základních kompetencí firmy a nepřijímání příliš mnoho rizika. Zahrnuje také pronikání na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu a související diverzifikaci produktu.

Obrázek 2.10: Matice SPACE



Zdroj: Matusiková a kol., 2017, s. 59

2.6.2 SWOT analýza

Matice silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb se zkráceně nazývá SWOT analýza. Vychází z anglického pojmenování Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats.

Jedná se o důležitý nástroj, který manažerům pomáhá vytvořit čtyři typy strategií: strategie SO (silné stránky – příležitosti), strategie WO (slabé stránky – příležitosti), strategie ST (silné stránky – hrozby) a strategie WT (slabé stránky – hrozby).

Strategie SO neboli strategie silných stránek a příležitostí využívá vnitřních silných stránek firmy ke získání benefitů z externích příležitostí. Obecně organizace pečlivě sledují strategie WO, ST a WT, aby se dostali do situace, ve které mohou aplikovat strategii SO. Pokud se ve firmě vyskytne vážná slabá stránka, bude se ji firma snažit překonat a vytvořit z ní svou silnou stránku. Stejně tak, pokud bude firma vystavena hrozbě, bude se z ní snažit vytvořit firemní příležitost.

Cílem **strategie WO** je zlepšit vnitřní slabé stránky využitím externích příležitostí. Může nastat situace, kdy má organizace klíčové vnější příležitosti, ale kvůli firemním slabým stránkám je nemůže využít.

Strategie ST využívá silné stránky firmy k tomu, aby zabránila nebo snížila dopad vnějších hrozeb na organizaci. Neznamená to, že silná firma bude vždy čelit hrozbám z vnějšího prostředí, mohou se ovšem vyskytovat konkurenční firmy, které budou kopírovat nápady, inovace a patentované produkty, a tím budou pro danou firmu představovat hrozbu.

Strategie WT představuje obrannou taktiku zaměřenou na snížení vnitřních slabých stránek a vyhýbání se vnějším hrozbám. Organizace s vnitřními slabými stránkami, která čelí četným vnějším hrozbám se pravděpodobně nachází v riskantní situaci. Ve skutečnosti jí může hrozit sloučení, boj o přežití, prohlášení bankrotu nebo likvidace.

Matice SWOT je složena z devíti buněk. Na obrázku č. 2.11 lze vidět čtyři buňky, které představují dané strategie (SO, WO, ST, WT), čtyři buňky obsahující jednotlivé klíčové faktory (S, W, T, O) a jednu buňku, která je ponechána prázdná.

Čtyři buňky, ve kterých jsou vypsány jednotlivé strategie, označené SO, WO, ST a WT se vyvíjejí po dokončení čtyř buněk s klíčovými faktory, které jsou označovány S, W, O a T. Proces konstrukce SWOT matice lze dle Davida (2017) shrnout do osmi kroků:

1. Uveďte hlavní vnější příležitosti firmy.
2. Uveďte hlavní vnější hrozby firmy.
3. Uveďte hlavní vnitřní silné stránky firmy.
4. Uveďte hlavní vnitřní slabiny firmy.
5. Porovnejte vnitřní silné stránky s vnějšími příležitostmi a zaznamenejte výsledné strategie v oblasti SO v příslušné buňce.
6. Porovnejte vnitřní slabiny s vnějšími příležitostmi a zaznamenejte výsledné strategie WO.
7. Porovnejte vnitřní silné stránky s vnějšími hrozbami a zaznamenejte výsledné strategie ST.
8. Porovnejte vnitřní slabiny s vnějšími hrozbami a zaznamenejte výsledné strategie WT.

Obrázek 2.11: SWOT analýza

| | Hrozby (T) | Příležitosti (O) |
|-------------------|---|---|
| Slabé stránky (W) | Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho slabé stránky (WT) | Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho slabé stránky (WO) |
| Silné stránky (S) | Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho silné stránky (ST) | Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho silné stránky (SO) |

Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 94

Účelem SWOT analýzy je vygenerovat další možné alternativy strategií. Jejím účelem není vybrat nebo určit, které strategie jsou nejlepší. Ne všechny strategie, které byly vyvinuty pomocí analýzy SWOT budou implementovány danou organizací. Žádná firma nemá dostatečný kapitál nebo zdroje pro realizaci každé formulované strategie.

Ačkoli je SWOT analýza široce používána ve strategickém plánování, má také určité omezení. SWOT analýza neukazuje, jak dosáhnout konkurenční výhody, tudíž nemůže být sama o sobě cílem. Měla by být výchozím bodem pro diskusi o možnostech provedení navrhované strategie. Dalším úskalím je statické hodnocení v čase. Jedna matice nemusí odhalovat veškeré okolnosti, schopnosti, hrozby, změny strategie či dynamiky konkurenčního prostředí. SWOT analýza může vést při formulaci strategií k přílišnému zdůrazňování určitého interního nebo externího faktoru. Mezi klíčovými interními a externími faktory existují vzájemné vztahy, které SWOT analýza neodhaluje. Dále zde nejsou žádné váhy, hodnocení či čísla, a tak není poskytnuta relativní atraktivita jiných strategií (David, 2017).

3 Presentace společnosti

Tato kapitola se bude zabývat základními informacemi o vybrané společnosti. Informace, ze kterých je vycházeno v praktické části, byly získány z interních dokumentů společnosti a rozhovorů s vedoucími pracovníky.

Společnost NESSIE 2010 s. r. o. byla založena a do obchodního rejstříku zapsána dne 5.5.2017. Ve vedení firmy je pouze jeden jednatel, a to paní Ingrid Wagner. Sídlo společnosti se nachází v Ostravě-Vítkovicích.

Hlavní předmět podnikání je provozování sportovních zařízení a jako vedlejší slouží výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků. Pro účely svých podnikových aktivit disponuje společnost živností volnou, řemeslnou a vázanou. Do živnosti vázané v první řadě spadá poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti instruktor fitness a provozování solárií. Pro obě tyto živnosti vázané je nutný odborně proškolený personál. Řemeslná živnost společnosti umožňuje aktivity v oblasti pekařství a cukrářství. Aby mohla společnost rychle podnikat v různých oblastech, má zřízeno i mnoho živností volných, jako je velkoobchod, maloobchod, reklamní činnosti, marketing, provozování kulturních, prodejních a obdobných akcí a další.

I když se jedná o relativně mladou společnost, uzavřela již jeden podnik, a to kavárnu Sweet Sisi ve Frýdku-Místku. Zde byla předmětem podnikání hlavně výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků. V roce 2018 byla kavárna uzavřena kvůli špatným podmínkám pronajímání využívaného prostoru a nepříznivému zaměstnaneckému týmu.

Jelikož měla majitelka již z dřívější doby zkušenosti s podnikáním v oblasti fitness, odkoupila v roce 2017 fitness centrum Top Fitness Dubina a v roce 2018 začala s výstavbou nové pobočky Top Fitness Poruba v obchodním centru Albert v Ostravě-Porubě. Úprava pronajatého prostoru trvala celkem 5 měsíců. V říjnu 2018 bylo fitness centrum v Ostravě-Porubě slavnostně otevřeno.

Pobočka Top Fitness Poruba poskytuje profesionální služby v oboru fitness. Dominují zde německé stroje výrobce Gym 80 a společně s odborně kvalifikovanými trenéry se snaží o udržení své klientely. Dále je nabízeno také výživové poradenství, kdy pomohou sestavit klientovi jídelníček na míru za pomoci stroje inBody 230. Zároveň je poskytnuta možnost využití solária Scansolar. Předmětem předkládané strategické analýzy je nová pobočka Top Fitness Poruba.

4 Strategická analýza v podmínkách Top Fitness Poruba

Tato kapitola bude obsahovat analýzu současné situace dané pobočky pomocí analýz představených v teoretické části, jako je analýza PESTLE, Porter nebo VRIO. Taktéž bude provedena finanční analýza. Na konci kapitoly budou výsledky z jednotlivých analýz zpracovány a vyhodnoceny pomocí analýzy SWOT.

4.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí bude provedena pomocí analýzy PESTLE. Tato metoda poslouží k analýze vnějších faktorů, které mohou danou pobočku ovlivňovat, ale pobočka samotná je ovlivnit nemůže. Následně bude zjištěno, které faktory by mohly být pro pobočku Top Fitness Poruba příležitostí nebo naopak hrozbou.

4.1.1 PESTLE analýza

Politické faktory

Česká republika je parlamentní republikou se zastupitelskou demokracií. Výkonná moc je rozdělena mezi prezidenta a vládu. V čele vlády stojí premiér. Prezident je hlavou státu a od roku 2013 je volen přímou volbou, tudíž občany České republiky. Zákonomádná moc je zastoupena parlamentem, který se skládá z poslanecké sněmovny a senátu. Soudní moc spadá pod nezávislé soudy, které jsou dále rozděleny na několik kategorií.

Prvním prezidentem voleným přímou volbou byl Miloš Zeman. Aktuální vláda, jmenovaná v roce 2018, je tvořena zástupci hnutí ANO 2011 a České strany sociálně demokratické. Předsedou vlády České republiky je v současné době Andrej Babiš a předsedou poslanecké sněmovny Radek Vondráček. I přes občasné poklidné demonstrace se Česká republika řadí mezi politicky stabilní státy.

Česká republika je členem Evropské unie, Severoatlantické aliance, Organizace spojených národů, členem Visegrádské skupiny a jiných mezinárodních uskupení (CZREGION, 2020).

Koncepce podpory sportu 2016–2025 představuje materiál, který byl vydán Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, ve kterém jsou předloženy výhledy pro podporu českého sportu. Dále jsou zde uvedeny priority a strategické cíle, které by měly být v daném období řešeny. Jedním ze strategických cílů je také komerční sport, do kterého spadá sektor fitness. Zdůrazněna je potřeba stabilizace fitness sektoru a také nastavení legislativního a kvalifikačního rámce v této oblasti (MŠMT ČR, 2016).

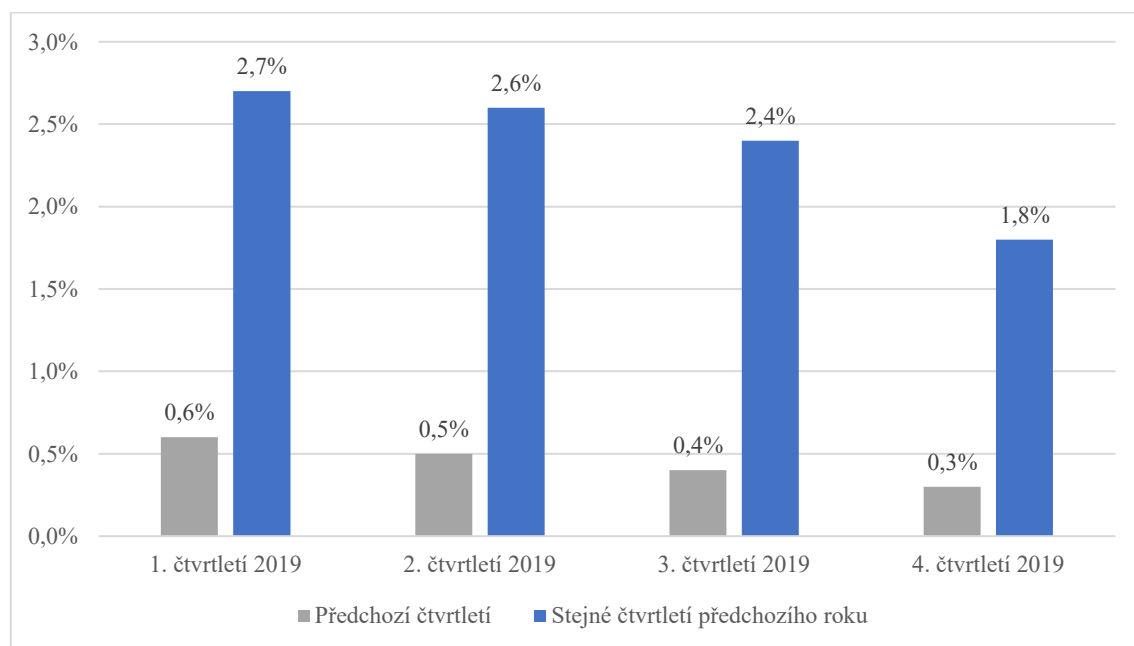
V Moravskoslezském kraji je každoročně zahájeno několik dotačních programů, které mají napomoci rozvíjet oblasti sportu a volnočasových aktivit. Většina z dotačních programů je určena pro reprezentaci z Moravskoslezského kraje a celoživotního vzdělávání osob se zdravotním postižením. Další podporu je možné získat na základě pravidelných činností jednot a sportovních klubů v kraji anebo na pořádání významných sportovních akcí (Moravskoslezský kraj, 2017). Například pro sportovní a relaxační zařízení města Ostravy neboli SAREZU byla na rok 2019 schválena dotace ve výši 82 milionů Kč (Ostrava, 2019). Top Fitness Poruba bohužel nesplňuje všechny podmínky pro získání dotací, a tudíž je nemůže čerpat.

V průběhu uzavření většiny podniků z důvodu šíření onemocnění COVID-19 byl ze strany státu vytvořen program Antivirus na pomoc zaměstnavatelům, aby bylo zabráněno propouštění a následnému rychlému zvýšení míry nezaměstnanosti. Pro možné čerpání tohoto programu existuje mnoho podmínek, které musí být ze strany žadatele splněny. Z důvodu zadluženosti není možné, aby pobočka Top Fitness Poruba danou pomoc čerpala.

Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů, které mají vliv na makrookolí, je dále popsáno především působení výše hrubého domácího produktu a s tím související spotřební výdaje domácností, míra inflace a míra nezaměstnanosti.

Graf 1: Vývoj hrubého domácího produktu, 2018-2019



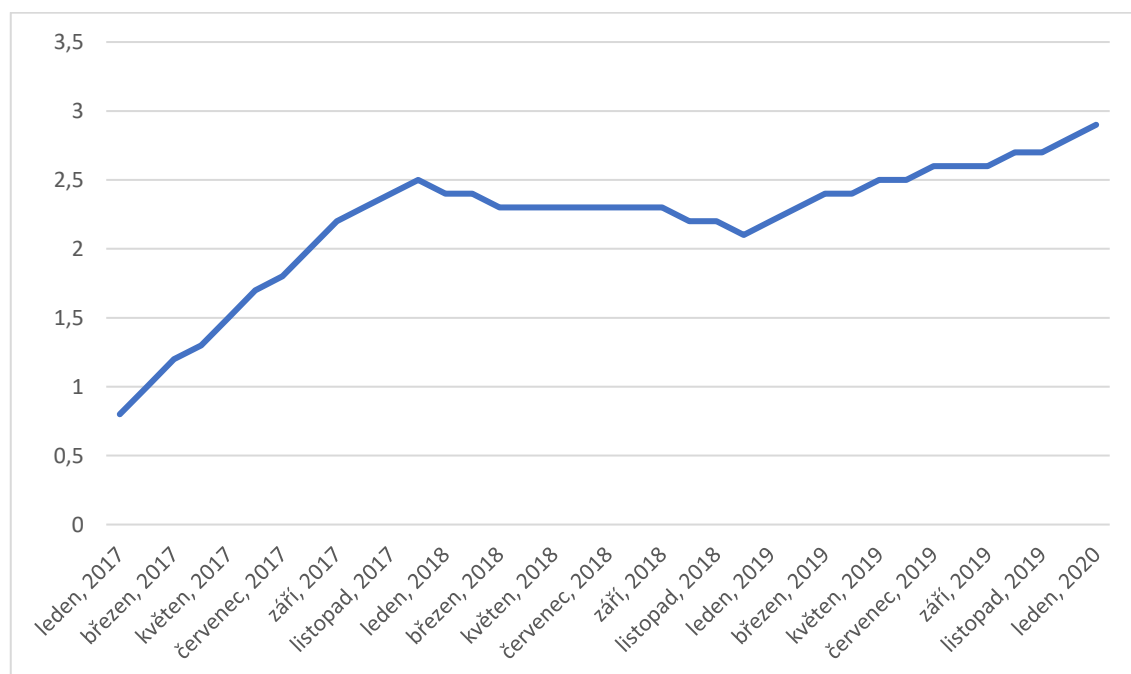
Zdroj: Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2019: Český statistický úřad, 2020, vlastní zpracování

Za rok 2019 dosáhlo HDP vyšší hodnoty o 2,4 % než v roce 2018. Hodnoty HDP uvedené v grafu č. 1 jsou vyjádřeny ve stálých cenách a jsou očištěny o sezónní a kalendářní vlivy. Dle daného grafu č. 1 dynamika růstu ekonomiky od prvního čtvrtletí zpomalovala a ve čtvrtém čtvrtletí bylo HDP oproti předchozímu období vyšší o 0,3 %. Důvodem růstu HDP oproti předchozímu roku byly v první řadě zvyšující se spotřební výdaje domácností. Dále také přispěl pozitivní výsledek zahraničního obchodu se zbožím a službami (ČSÚ, 2020).

Spotřební výdaje domácností se v roce 2019 zvýšily zejména kvůli rostoucím cenám za bydlení, vodu, energie a také za potraviny. Dle ČSÚ (2020) se vzhledem k roku 2018 razantněji zvedly ceny služeb, a to o 3,9 % oproti zboží, které zaznamenalo nárůst o 2,3 %.

Pozitivní vliv na danou pobočku bude mít růst HDP na obyvatele. Tento faktor má vliv na citlivost klientů na ceny. Díky zvyšování této hodnoty budou klienti disponovat větší peněžní základnou, ze které dále mohou vynaložit peníze na koupi produktů ve fitness centru Top Fitness Poruba.

Graf 2: Míra inflace v ČR



Zdroj: Inflace: Český statistický úřad, 2020, vlastní zpracování

Graf č. 2 ukazuje vývoj míry inflace v České republice od ledna 2017 do ledna 2020. Míra inflace je zde vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Inflace představuje růst cenové hladiny zboží a služeb oproti předchozímu období. Lze ji vnímat jako snižování kupní síly peněz způsobené zvyšováním cenové hladiny. Inflace může být zapříčiněna například deficitním financováním ze státního rozpočtu, inflačním očekáváním ekonomických subjektů nebo zvýšením cen základních surovin a energií na světových trzích (Jurečka, 2017). V případě, že by inflace dosahovala vysokých hodnot, lze předpokládat, že by pobočka Top Fitness Poruba musela zvýšit mzdy svým zaměstnancům, kvůli snižování hodnoty peněz. Jestli by pobočka neměla peníze na zvýšení mezd, bylo by možné rozhodnutí o ukončení pracovního vztahu s některými zaměstnanci. Vysoká inflace může působit také na tržby dané pobočky, neboť v takové situaci klienti nebudou ochotni platit za služby fitness centra.

Významným faktorem, který ovlivňuje chod dané pobočky, je míra nezaměstnanosti. Lidé, kteří nebudou disponovat stálým příjmem v určité výši, nebudou s vysokou pravděpodobností vynakládat své peníze na členství nebo jednotlivé vstupy do fitness centra. Míra nezaměstnanosti se v České republice od roku 2009 do roku 2013 pohybovala okolo 7 %, poté začala klesat. V roce 2019 dosahovala míry 2,87 %, přičemž nejnížší byla v Praze (1,90 %) a nejvyšší v Moravskoslezském (4,44 %) a Ústeckém kraji (3,90 %). Celkově je míra nezaměstnanosti v České republice velmi nízká, a to i v mezinárodním porovnání (ČSÚ, 2020). Nízká míra nezaměstnanosti může mít na pobočku Top Fitness Poruba další negativní vliv, který bude způsoben nedostatečným počtem kvalifikovaných uchazečů o pracovní místo. V tabulce č. 1 je uvedena míra nezaměstnanosti v letech 2014-2019.

Tabulka 1: Míra nezaměstnanosti v ČR a Moravskoslezském kraji

| Míra nezaměstnanosti (%) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|
| ČR | 7,46 | 6,24 | 5,19 | 3,77 | 3,07 | 2,87 |
| Moravskoslezský | 9,8 | 8,56 | 7,45 | 5,77 | 4,65 | 4,44 |

Zdroj: Míra nezaměstnanosti: Český statistický úřad, 2019, vlastní zpracování

Následkem šíření onemocnění COVID-19 bude pravděpodobně ovlivněno mnoho ekonomických faktorů. Lze předpokládat, že pobočka Top Fitness Poruba bude snižovat počet zaměstnanců z důvodu ušlého zisku a nutnosti stálého placení většiny nákladů.

Také je pravděpodobné, že se sníží počet klientů, jakožto následek zmenšení finanční základny většiny rodin, což bude způsobeno ztrátou či snížením příjmu z důvodu uzavření velkého počtu podniků.

Sociální faktory

V rámci sociálních faktorů jsou důležité demografické údaje, úroveň vzdělanosti, životní styl obyvatelstva nebo také pracovní zvyky zaměstnanců. Při této analýze je důležité zvážit, které faktory mohou výrazně ovlivnit danou pobočku.

Vývoj počtu obyvatel v celé Ostravě ukazuje tabulka č. 2 a vývoj pro městskou část Porubu je uveden v tabulce č. 3. Vývoj počtu obyvatel v Porubě je důležitý kvůli umístění daného fitness centra. Dle tabulky č. 3 se počet obyvatel v Porubě snižuje, což může být zapříčiněno stěhováním obyvatel do jiných částí Ostravy. Rovněž vzhledem k celkovému poklesu obyvatel v Ostravě může být důvodem migrace obyvatel do ostatních částí republiky či emigrace do světa.

Tabulka 2: Složení obyvatelstva Ostrava

| Rok | mladší 15 let | od 15 let | cizinci | celkem |
|-------------|---------------|-----------|---------|--------|
| 2017 | 40100 | 250209 | 10260 | 300569 |
| 2018 | 40150 | 248732 | 10601 | 299483 |
| 2019 | 40229 | 247036 | 11070 | 298335 |
| 2020 | 40079 | 245818 | 11533 | 297430 |

Tabulka 3: Složení obyvatelstva Poruba

| Rok | mladší 15 let | od 15 let | cizinci | celkem |
|-------------|---------------|-----------|---------|--------|
| 2017 | 8279 | 56660 | 1398 | 66337 |
| 2018 | 8228 | 56148 | 1532 | 65908 |
| 2019 | 8135 | 55492 | 1627 | 65254 |
| 2020 | 8075 | 54929 | 1723 | 64727 |

Zdroj tabulek 2 a 3: Počet obyvatel: Ostrava, 2020, vlastní zpracování

Ze studie z roku 2003 vyplývá, že více než polovina Ostravanů si nenajde čas na pravidelnou tělesnou aktivitu, nejčastěji kvůli nedostatku volného času. Zbytek dotazovaných si v průměru vyhradí necelých 6 hodin týdně na fyzickou aktivitu. Způsob trávení volného času se také značně odvíjí od stupně vzdělání. Studie ukazuje, že čím vyššího stupně vzdělání lidé dosáhli, tím aktivněji se snaží žít (Šlachťová a kol., 2003). Je vycházeno ze studie staršího vydání, neboť novější verze není k dispozici.

Dle tabulky č. 4 průměrná hrubá měsíční mzda neustále narůstá. Porovnáním průměrné hrubé mzdy v České republice a v Moravskoslezském kraji bylo zjištěno, že průměrná hrubá mzda od roku 2013 po rok 2018 je v průměru o 1203 Kč nižší v Moravskoslezském kraji nežli v celé České republice. Lze předpokládat, že v krajích s vyšší průměrnou mzdou by byla návštěvnost fitness center vyšší.

Tabulka 4: Průměrná hrubá mzda v Kč

| Území/rok | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Moravskoslezský kraj | 24 397 | 24 667 | 25 475 | 26 555 | 27 991 | 30 364 |
| Česká republika | 25 035 | 25 768 | 26 591 | 27 764 | 29 638 | 31 868 |

Zdroj: Mzdy, náklady práce: Český statistický úřad, 2019, vlastní zpracování

V důsledku šíření onemocnění COVID-19 lze očekávat obavu klientů z návštěvy fitness centra. Jelikož se zde za celý den v uzavřeném prostoru vystřídá vyšší počet lidí, musí pracovníci pobočky Top Fitness Poruba nejdříve svým klientům dodržováním zvýšené hygieny dokázat, že návštěvou jejich fitness centra nejsou vystavováni možnosti nakažení.

Technologické faktory

Pro udržení své pozice na trhu je pro pobočku důležité neustále sledovat nové trendy v oboru. Technologie se v současné době neustále vyvíjí a bez hlídání novinek to může pro pobočku znamenat i zánik.

Pro společnost je podstatné mít webové stránky, které jsou stále aktuální. Ve fitness odvětví je důležitá informovanost klientů o otevírací době, možnosti přihlášení se na kolektivní tréninky a tak dále. Potenciální klienti se rádi podívají na fotky daného fitness centra, na ceník nebo na umístění pobočky. Klíčovým nástrojem pro přilákání nových klientů je reklama. Pobočka Top Fitness Poruba využívá pro reklamu pouze sociální síť a místní televizní stanici.

Ve fitness světě je technologický vývoj nezastavitelný. O to důležitější je držet krok s novinkami. Podstatné je navštěvování mezinárodních veletrhů s fitness stroji. V České republice jsou často koncepty fitness center přebírány ze světových poboček fitness.

Současným hitem ve fitness centru Top Fitness Poruba jsou například fitness schody nebo běžecký pás, který se rozpohybuje samotnou silou člověka. Nové stroje jsou dobrou příležitostí pro společnosti, které mají na obnovu nebo nákup strojů dostatek

financí, naopak jsou hrozbou pro ty, kteří nejsou tolik flexibilní a pořízení nového stroje si dovolit nemohou. Může to pro ně znamenat odchod zákazníků ke konkurenci.

Kvůli šíření onemocnění COVID-19 bylo fitness centrum v období března a dubna roku 2020 nuceno komunikovat se svými klienty pouze prostřednictvím sociálních sítí, na kterých se snažili být velmi aktivní. Výraznější technologické inovace, jako například nákup nového vybavení fitness centra, není kvůli současné finanční situaci možný.

Legislativní faktory

Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod jsou pokládány za nejvyšší zákony České republiky. Společnosti se musí řídit další řadou zákonů, norem nebo vyhlášek. Pro pobočku Top Fitness Poruba je důležité dodržovat hygienické normy a nařízení o GDPR.

Velkou změnou v legislativě bylo v roce 2014 zrušení obchodního zákoníku a vznik nového občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích. Nový občanský zákoník s sebou přinesl několik změn. Značnou změnou prošla společnost s ručením omezeným, které k založení stačí 1 Kč. Společník má možnost vlastnit více než jeden podíl ve vybrané společnosti. Dále také není povinné vytvářet rezervní fond (Epravo.cz, 2013).

V pobočce Top Fitness Poruba musí být splněny požadavky z normy ČSN 73 4108 Hygienická zařízení a šatny. Z této normy bylo vybráno několik požadavků, které jsou dále popsány. Umývárny musí být vždy oddělené pro muže i ženy, pouze v případě pracovišť s méně než pěti zaměstnanci lze umývárny časově oddělit. Jelikož jsou v Top Fitness Poruba oddělené sprchy hromadné, musí prostor jednoho místa na sprchování splňovat minimální půdorys o velikosti 1m x 1m. Ve sprchách musí být místo na odkládání mycích potřeb, ručníků a oděvů. V případě umístění zrcadla musí být jeho horní hrana v minimální výšce 1,8 m nad zemí. Horní hrana umyvadla musí být ve výšce 80 až 85 cm, dále zde musí být poskytnuto mýdlo v dávkovači a jednorázové ručníky nebo osoušeč na ruce (ČSN 73 4108, 2013).

V roce 2018 došlo k revizi právního rámce ochrany osobních údajů a od května 2018 je účinné Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů byl nahrazen Obecným nařízením o ochraně osobních údajů. Zákon přestal odpovídat současné době, a tak se přistoupilo k revizi právního

rámce. Důvodem byly neadekvátní prostředky používané ke zpracování dat a zpracování jako takové, které nebylo dost komplexní (Ministerstvo vnitra České republiky, 2018).

V roce 2019 nabyt účinnosti přepracovaný zákon 115/2001 Sb., o podpoře sportu. Předmětem tohoto zákona je vymezit postavení sportu ve společnosti a stanovit úkoly různým orgánům při jeho podpoře. V §5 a §6 tohoto zákona jsou vymezeny úkoly krajů a obcí. Oba tyto celky by měly vytvářet podmínky pro sport, a to zejména zabezpečit rozvoj sportu pro všechny. Také by měly zabezpečit finanční podporu sportu ze svého rozpočtu. Dle §6b lze žádat o dotace ze státního rozpočtu, které poskytuje Národní sportovní agentura. Tato agentura byla v novém znění daného zákona nově zřízena a vystupuje jako ústřední správní úřad ve věcech podpory sportu (MŠMT ČR, 2019).

Dle zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, je každý uživatel chráněného díla povinen mít souhlas k užití díla. Získat tento souhlas je možné přes kolektivního správce, kterým je spolek OSA neboli Ochranný svaz autorský (OSA, 2020). Top Fitness Poruba platí spolku OSA určitou peněžní sazbu za využívání hudební kulisy ve všech prostorech fitness centra.

V rámci legislativních faktorů byly kvůli onemocnění COVID-19 nastaveny nové požadavky na provozování fitness center. Ode dne 27. dubna mohou klienti za určitých omezení navštěvovat pobočku Top Fitness Poruba. Mezi nejdůležitější omezení patří regulace počtu klientů v prostoru, povinná ochrana dýchacích cest, zákaz používání šaten a sprch, důkladná dezinfekce všech používaných pomůcek na cvičení, stejně tak posilovacích strojů, trenažérů a míst, kde se klienti během návštěvy fitness centra vyskytnou.

Ekologické faktory

Ekologie je poslední dobou čím dál důležitějším faktorem. Z ekologické stránky se pobočka Top Fitness snaží vyprodukovat co nejméně odpadu.

V gastro oblasti prodávají věci v obalech, které lze snadno zrecyklovat, nebo nabízí kvalitní plastové shakery na pití, které jsou určeny na více použití. Káva a koktejly s proteinem jsou podávány ve znovupoužitelném nádobí, které je s ohledem na životní prostředí umýváno v myčce na nádobí s ekologickým saponátem.

Značným problémem je velká spotřeba vody ve sprchách pro klienty, která se odvíjí od počtu klientů a jejich ekologického smýšlení. V zimním období je vyšší odběr energií způsoben nutností topit. V teplejších měsících je zase zapotřebí udržovat příjemnou teplotu pomocí klimatizace.

Z důvodu uzavření pobočky kvůli šíření onemocnění COVID-19 nastala situace, kdy nebyla spotřebovávána voda ani jiné energie. V důsledku následného otevření pobočky a dodržení požadavku zákazu používání šaten a sprch bude nadále výrazně nižší spotřeba vody.

4.2 Analýza mikrookolí

Pro analýzu mikrookolí pobočky Top Fitness Poruba je použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Pomocí této metody budou zjištěny možné hrozby ze stran stávající konkurence a nových podniků. Dále bude zjištěno, jakou vyjednávací sílu mají odběratelé a dodavatelé. Na závěr proběhne průzkum možných substitutů.

4.2.1 Porterova analýza

Rivalita mezi existujícími podniky

Ostrava má necelých 300 000 obyvatel, z čehož se zhruba 65 000 občanů v současné době koncentruje v městském obvodu Poruba (Ostrava.cz, 2020). Pro srovnání konkurentů byly vybrány fitness centra v přilehlých místech, kde se nachází také Top Fitness Poruba.

Fit Life 24

Prvním velkým konkurentem je fitness centrum Fit Life 24. Na trhu je aktivní od září 2016. Nachází se vedle nákupního střediska, což je velké plus pro klienty, kteří cvičení spojí s nákupem. Od lokace fitness centra se odvíjí dostatečný počet parkovacích míst.

Jak název napovídá, jedná se o fitness centrum, které je otevřeno 24 hodin denně, 6 dní v týdnu. V neděli je otevírací doba posunuta od 6 hodin ráno do půlnoci. Centrum je vybaveno stroji na posilování a kardio zónou. Není nabízeno jen samostatné cvičení, ale i pomoc od odborně proškolených trenérů. Fit Life 24 je vybaveno také soláriem a zcela bezbariérovými prostory (Fit Life 24, 2020).

V tabulkách lze vidět ceník fitness centra. Tabulka č. 5 ukazuje cenu za jeden vstup a poté různě časově omezené permanentky. Tabulka č. 6 uvádí kolik stojí body, které lze použít také na odlišné aktivity v rámci daného fitness centra.

Tabulka 5: Ceník Fit Life 24

| | 1 vstup | Měsíční | Měsíční pro dva | Půlroční | Roční |
|-----------------|---------|---------|-----------------|----------|---------|
| Zákazník | 119 Kč | 995 Kč | 1799 Kč | 4999 Kč | 8999 Kč |
| Student | 95 Kč | 799 Kč | | | |

Tabulka 6: Ceník bodů Fit Life 24

| Čipová karta | 10 bodů | 20 bodů | 30 bodů | 50 bodů |
|--------------|---------|---------|---------|---------|
| 200 Kč | 999 Kč | 1799 Kč | 2499 Kč | 3599 Kč |

Zdroj tabulek 5 a 6: Ceník: Fit Life 24, 2020, vlastní zpracování

Contours – fitness pro ženy

Nejbližším konkurentem z hlediska vzdálenosti Top Fitness Poruba je právě fitness pro ženy Contours. Jedná se o fitko speciálně navržené pouze pro ženy. Motivují ženy cvičit alespoň 30 minut denně pro zajištění viditelných výsledků. Prvních 7 dní cvičení je zcela zdarma. Aktivační poplatek činí 290 Kč a cena za permanentky je rozepsána v tabulce č. 7. Otevírací doba je od pondělí do pátku od 7:00 do 20:00 a o víkendu od 8:00 do 12:00 (Contours, 2020).

Tabulka 7: Ceník Contours

| 3 měsíce | 6 měsíců | 12 měsíců | 24 měsíců |
|----------|----------|-----------|-----------|
| 3 590 Kč | 5 590 Kč | 9 090 Kč | 15 990 Kč |

Zdroj: Ceník: Contours, 2020, vlastní zpracování

Sportovní centrum FAJNE

Sportovní centrum FAJNE nabízí posilovnu, fitness a také kurty na squash a badminton. Na squash i badminton je možné využít profesionálního trenéra. Ve fitness zóně je také sál určený na spinning. Dále nabízí různé lekce jako powerjogu, ranní trénink, pilates nebo bosu (SC FAJNE, 2020).

Sportovní centrum je umístěno nedaleko tramvajové i autobusové zastávky a také nabízí postačující množství parkovacích míst. Ceník je uveden v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8: Ceník SC FAJNE

| Zákazník | Pondělí - Neděle |
|-------------------------|------------------|
| Klient (dospělý) | 110-150 Kč |
| Student | 80-100 Kč |

Zdroj: Ceník Fitness: SC FAJNE, 2020, vlastní zpracování

Krytý bazén Sareza

Posilovna je rozložena na dvou podlažích a k dispozici jsou osobní trenéři a fitness instruktoři. Vhodné je spojení s bazénem, ve kterém lze po tréninku relaxovat. Posilovna je vybavena činkami, posilovacími stroji a také bruslařským trenažérem. Polohou se nachází hned vedle sportovního centra FAJNE, takže se v jeho blízkosti taktéž nachází zastávka hromadné dopravy a není zde problém zaparkovat.

Otevírací doba je přes pracovní týden od 6:00 do 21:30 a o sobotách a nedělích od 9:00 do 19:30. Cena se mění podle hodiny a dne navštívení, více je rozepsána v tabulce č. 9. Uvedené ceny jsou za 2 hodiny, za delší dobu zde strávenou se musí připlácet. Tabulka č. 10 předkládá ceny permanentek (Sareza, 2020).

Tabulka 9: Ceník jednotlivých vstupů Sareza

| | do 8:00 | 8:00 až 12:00 | 12:00 až 13:00 | od 13:00 |
|-----------------------|---------|---------------|----------------|----------|
| Po – Pá | 90 Kč | 120 Kč | 90 Kč | 140 Kč |
| So, Ne, svátky | 130 Kč | 130 Kč | 90 Kč | 130 Kč |

Tabulka 10: Ceník permanentek Sareza

| 10 vstupů | 20 vstupů | 50 vstupů | Měsíční | Roční |
|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 990 Kč | 1 800 Kč | 3 400 Kč | 1 200 Kč | 8 400 Kč |

Zdroj tabulek 9 a 10: Ceník: Sareza, 2020, vlastní zpracování

Friendly fitness

Friendly fitness má svou činnost rozdělenou na lekce a kurzy. Nabízí individuální přístup s prevencí poranění a maximalizací výsledků. V kurzech je také sportovní příprava pro děti od 4 do 7 let, aby si vypěstovali hezký vztah ke sportům. Na kurzy i lekce je třeba si předem udělat rezervaci. Kvůli umístění fitness centra na Hlavní třídě v Porubě může nastat problém s místy na parkování. Otevírací doba je od 7:00 do 21:00 s dvouhodinovou pauzou od 12:00. Otevřeno je od neděle do pátku. V soboty je zde zavřeno. Jeden vstup na power jogu nebo kruhový trénink stojí 120 Kč. Osobní trenér vyjde na 350 Kč za

hodinu (Friendly Fitness, 2020). V tabulce č. 11 jsou rozepsány ceny vstupného dle členství a jednotlivých vstupů.

Tabulka 11: Ceník vstupů Friendly fitness

| Měsíční členství | 10 vstupů | 20 vstupů | 50 vstupů |
|------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1190 | 1 090 Kč | 1 990 Kč | 3 990 Kč |

Zdroj: Ceník: Friendly fitness, 2020, vlastní zpracování

Zhodnocení konkurence

Největším konkurentem s ohledem na cenu je společnost Fit Life 24, která jednorázový vstup bez členství nabízí za 119 Kč. Měsíční permanentka je nejlevnější také u této společnosti, a to za 995 Kč pro dospělého a 799 Kč pro studenta. Další předností fitness centra Fit Life 24 je otevírací doba. V dnešní době je flexibilita pro klienta snad to nejdůležitější, mít možnost jít si zacvičit kdykoli přes den i noc je určitě velká konkurenční výhoda. Pozornost rozhodně přitáhne i zlevněný vstup pro studenty do 23 let, který vyjde na 95 Kč.

Studentské ceny nabízí také sportovní centrum FAJNE. Cena za jednu vedenou lekci nebo využití posilovny je v průměru 90 Kč. Dále je možné využít studentskou slevu 10 % s ISIC kartou ve fitness pro ženy Contours. Sareza studentské slevy neposkytuje.

Nejlevnější vstupné pro členy nabízí Top Fitness Poruba. Smlouva na jeden rok poskytuje vstupné za 499 Kč měsíčně. Nečlenská roční permanentka vychází také nejlépe u toho fitness centra a to za 7999 Kč, což při přepočtení na jednotlivé měsíce vychází na 667 Kč měsíčně. Pro studenty zde mají zvýhodněné měsíční vstupné za 799 Kč, a to je stejné jako u fitness centra Fit Life 24.

Kartu Multisport mohou klienti využít ve fitness centrech Fit Life 24, Top Fitness Poruba, sportovním centru FAJNE a Sareze. Jedná se o výhodu pro zaměstnance, díky které mohou každodenně zadarmo či menší poplatek navštěvovat různé instituce za účelem aktivního trávení volného času.

Při hodnocení kritéria parkování se nejlépe prezentuje pobočka Top Fitness Poruba. Díky své poloze v obchodním centru Albert Ostrava-Poruba mohou zákazníci využívat zastřešené parkování, které žádná z porovnávané konkurence nenabízí.

V posledním bodě zhodnocení konkurence je nutné zmínit také nabízenou mzdu konkurenčními fitness centry. Tento bod není možné podložit reálně nabízenými mzdami fitness trenérů a asistentů, neboť nejsou k dispozici.

Z analýzy konkurentů lze považovat za největšího rivala fitness centrum Fit Life 24, které v mnoha ohledech Top Fitness Porubu předešlo. Může to být způsobeno delší dobou strávenou na trhu, a tudíž většími zkušenostmi. Velký rozdíl je možné shledat také v ceně za nabízené služby.

Naopak za nejméně obávaného konkurenta pokládáme Friendly Fitness, které nedisponuje zvýhodněnou cenou pro studenty a nenabízí možnost využití Multisport karty. Také se kvůli lokaci daného fitness centra může vyskytnout potíž s parkováním.

Od poloviny března roku 2020 musely být kvůli onemocnění COVID-19 uzavřeny všechny fitness centra v České republice. Toto uzavření mohlo být přínosné například pro ty konkurenty, kteří plánovali rekonstrukci a během této doby by museli mít fitness centrum stejně zavřeno. Jelikož pobočka Top Fitness Poruba je novým fitness centrem, žádné nové vybavení ani stavební práce nebyly nutné.

Ode dne 27. dubna roku 2020 mohly fitness centra obnovit svou činnost pouze při dodržování určitých podmínek. Jednou z těchto podmínek je počet klientů, kteří mohou navštívit fitness centrum v jeden okamžik. Tento počet klientů se odvíjí od velikosti fitness center, jelikož je umožněn vstup pouze jednoho klienta na 10 m² plochy. Tato podmínka nejméně omezuje fitness centra s velkou rozlohou, jelikož mohou najednou pojmout větší množství klientů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Výběr dobrého dodavatele pomůže pobočce už od samotného začátku. Fitness centrum Top Fitness Poruba spolupracuje s několika dodavateli, z nichž se každý zabývá jinou oblastí dodávaných produktů.

Na trhu s fitness stroji působí velké množství dodavatelů, u kterých je především rozdílná kvalita dodávaných produktů. Díky profesionálnímu poradci si pobočka Top Fitness Poruba vybrala stroje od německé společnosti Gym80, která je považována za špičku v celosvětovém měřítku. Na trhu působí od roku 1980. Stroje do společnosti Gym80 jsou ve vyšší cenové kategorii, ale mají zaručit prestiž mezi zkušenými klienty (Gym80, 2020). Tyto posilovací stroje jsou doplněny trenažéry v kardio zóně

od dodavatelů Octane, Cybex a Power Plate. Všechny stroje byly nakoupeny v hodnotě 5,5 milionů Kč. Výběr strojů je velmi důležitý, nejen kvůli klientům, kteří fitness strojům více rozumí, ale také kvůli jejich možné poruchovosti. Větší investice do strojů jsou odůvodněny předpokladem menší potřeby investovat do oprav defektů.

Jako doplňkovou službu nabízí fitness centrum také solárium, které dodala společnost Scansolar v hodnotě 180 000 Kč. V pobočce Top Fitness Poruba je jen jedno zařízení, které je vzhledem k menšímu počtu klientů dostačující.

Pobočka Top Fitness Poruba se snaží vybírat pouze kvalitní zařízení s možností využití profesionálního servisu. Z tohoto důvodu byl vybrán pro dodání posilovacích strojů jen jeden dodavatel a pro dodání trenažérů byli zvoleni tři dodavatelé, kteří se na dané trenažéry specializují. Významný problém může nastat při přerušení či ukončení činnosti některého z daných dodavatelů, a to z důvodu problematického servisu a narušení jednotného vzhledu strojů v případě jejich výměny.

Produkty určené k prodeji na recepci, jako jsou proteinové koktejly, iontové nápoje, doplňky stravy nebo tyčinky, jsou dodávány především firmou Nutrend. Tyto produkty dodávají i další firmy, které jsou známé díky své účasti na německé výstavě Fibo. Kvůli malému objemu odebíraného zboží a častému střídání dodavatelů nebudou jednotlivé firmy jmenovány. V případě nalezení vhodného dodavatele je možné, aby od něj pobočka odebírala větší množství různých produktů.

Jelikož pobočka Top Fitness Poruba nemá smlouvu na pravidelnou dodávku produktů za dohodnutou cenu od žádných dodavatelů, nemusela hradit žádné produkty v období, kdy bylo fitness centrum zavřeno. Z tohoto důvodu je možné, že budou dodavatelům tyto peníze chybět a následně navýší ceny dodávaných produktů.

Vyjednávací síla kupujících

Za kupujícího je považován klient, který si koupí vstup do fitness centra. Klient je pro zdravé fungování pobočky klíčový, protože právě díky němu má pobočka šanci profitovat. Jelikož je trh s fitness centry v dané lokalitě přesycen je vyvíjen tlak na cenu. Je velmi pravděpodobné, že když zákazníka neohromí extra služby fitness centra nebo kvalita strojů, půjde do fitness centra jiného, které nabízí nejnižší vstupné.

Klienti disponují významnou vyjednávací silou, neboť mohou kdykoli odejít, a to by pro pobočku znamenalo zastavení příjmů. Důvodem pro odchod může být konflikt se zaměstnancem, nevyhovující stoje na cvičení nebo subjektivně nepříjemné prostředí.

Typický zákazník fitness centra Top Fitness Poruba je klient ve věkovém rozmezí 20-35 let, který si přeje vypracovat a udržet své tělo zdravé. Toto vymezení klientů je velmi úzké a stává se, že dochází k situaci, kdy v určité denní hodiny v pobočce Top Fitness Poruba nejsou přítomni skoro žádní klienti.

Daná pobočka předpokládá, že pokud si klient zaplatí členství, dostane benefity v podobě neomezeného vstupu, výhodnější ceny a možnost využití i druhé pobočky Top Fitness, a to pobočky v Ostravě-Dubině. Pobočka v takovém případě počítá s tím, že zde člen fitness centra rád zůstane a bude mu věrný.

Onemocnění COVID-19 poukázalo na to, jak vysokou vyjednávací silou klienti disponují. Po znovuotevření fitness center je možné, že podniky a jednotlivé pobočky budou nuceny snížit ceny vstupného, aby své klienty opět nalákaly k jejich návštěvě.

Hrozba substitutů

Mezi substituty lze zahrnout jakýkoli pohyb, který člověk vykonává. Stále častějším a oblíbenějším sportem se stává běh nebo rychlá chůze venku v přírodě. Je to velice nízkonákladová činnost, která poslouží stejně jako chůze na běžeckém pásu. V poslední době se rozmohl trend, kdy si potenciální klient stáhne návod na cviky z internetu, které následně může dělat doma. Je spousta verzí, kdy se za tyto poskytované cviky a rady platí. V takovém případě se může jednat o mobilní aplikaci nebo série cviků zasílaných pravidelně na e-mail. Tyto akce se mohou rozrůst o následné zasílání individuálních jídelníčků. Stále častěji lidé používají chytré hodinky nebo fitness náramky ke sledování svých sportovních výkonů. Pomocí těchto nových technologií mohou monitorovat své počínání v čase a díky různým grafům kontrolovat svou zlepšující se kondici. Právě k těmto fitness náramkům a hodinkám jsou dostupné opět online tréninky.

Atraktivní jsou i rodinné víkendové výlety, buď turistické nebo cyklistické. Za substitut lze považovat i taneční centra. V poslední době je velmi populární zumba neboli propojení tance a fitness. Různé spolky pořádají například zumba víkendy. Jedná se o víkend, většinou pořádaný na horách, kdy má menší skupina žen předem vytvořený program, který zahrnuje nejen zumbu, ale například i relaxační cvičení.

Fungování fitness centra je každodenně ohrožováno substituty, které jsou vyjmenovány výše. Klienti se mohou rozhodnout, zda stráví aktivně čas posilováním doma, venkovní aktivitou nebo využitím posilovacích strojů a trenažérů ve fitness centru.

Onemocnění COVID-19 zapříčinilo kvůli uzavření fitness center mnohem větší využívání substitutů. Lidé, kteří byli zvyklí na pravidelný pohyb ve fitness centrech, si pravděpodobně našli jiný způsob aktivního trávení volného času. Lze pozorovat, že internetové obchody začaly v této době více nabízet běžecké pásy, rotopedy a jiné pomůcky na domácí cvičení. Je možné předpokládat, že se někteří klienti do fitness centra již nevrátí, neboť zůstanou u využívání zakoupených pomůcek na domácí cvičení. Jiní klienti mohli za tuto dobu změnit svůj životní styl a přestat cvičit úplně.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry vstupu do daného odvětví jsou zvlášť obtížné z finančního hlediska. V případě vstupu konkurenta se stejnou vybaveností fitness centra jako je vybaveno Top Fitness Poruba, by bylo zapotřebí značných investic. Nejvíce finančních zdrojů je nutné poskytnout na fitness stroje a trenažéry, které nejsou levnou záležitostí.

Začít podnikat v této oblasti lze například následujícím způsobem. Jako společnost s ručením omezeným je zapotřebí mít vyřízenou živnost vázanou, a to *Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti...* Jelikož se jedná o živnost vázanou, je nutné mít odborně kvalifikovaného zástupce pro danou pracovní činnost. Z živnosti volné je vhodné mít zřízené *Velkoobchod a maloobchod, Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků* a třeba také *Poskytování služeb pro rodinu a domácnost*, která lze využít při nabídce hlídání dětí během cvičení (Fitness business, 2016). Celý proces založení společnosti je časově náročný s vysokými požadavky na administrativu.

Vstup do odvětví bude pro nové konkurenty významně jednodušší v případě založení sportovního zařízení, ve kterém se budou provozovat především sálové lekce. V takové situaci nejsou vyžadovány vysoké investice do posilovacích strojů a zároveň nejsou očekávány další investice při jejich poruše.

Kvůli současné době a hitu chození do fitness center a s tím souvisejícím zdravým životním stylem se vstup nových konkurentů dá očekávat. Dnešní trh je ve vybrané lokalitě již fitness centry lehce přesycen. V jiných místech Ostravy nebo v jejím okolí se objeví konkurenti s větší pravděpodobností.

Kvůli onemocnění COVID-19 je v současné době vstup nových konkurentů do fitness odvětví nepravděpodobný. Otevření nového fitness centra by bylo velmi obtížné, jelikož i stávající fitness centra mají s provozem problémy.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Tato kapitola se věnuje analýze vnitřních zdrojů pobočky Top Fitness Poruba pomocí metody VRIO. Cílem této metody je identifikovat případné silné a slabé stránky pobočky, tak aby byla schopna účelně nakládat se svými interními zdroji.

4.3.1 VRIO analýza

Pro zpracování této metody jsou zdroje pobočky rozděleny do čtyř hlavních kategorií – fyzické, lidské, finanční a nehmotné.

Tabulka 12: VRIO analýza Top Fitness Poruba

| | | V | R | I | O |
|-----------------|----------------------|-----------------|----------|---------------------|------------------------|
| Kategorie | Zdroj | Tvořící hodnotu | Vzácné | Těžko napodobitelné | Organizačně využitelné |
| Fyzické zdroje | Kvalitní zařízení | Ano | Ne | Ne | Ano |
| | Šatna, umývárny | Ano | Ne | Ne | Ano |
| | Solárium | Ano | Ne | Ne | Ne |
| | Recepce | Ano | Ne | Ne | Ano |
| | Možnost posezení | Ano | Ano | Ne | Ano |
| | Parkoviště | Ano | Ano | Ano | Ano |
| Lidské zdroje | Motivace pracovníků | Ano | Ne | Ne | Ano |
| | Loajálnost trenérů | Ano | Ano | Ne | Ano |
| | Odbornost | Ano | Ano | Ne | Ano |
| | Schopnosti | Ano | Ano | Ano | Ano |
| Finanční zdroje | Zadluženost | Ne | Ne | Ne | Ne |
| | Růst tržeb a zisku | Ano | Ne | Ne | Ne |
| Nehmotné zdroje | Know-how | Ano | Ano | Ano | Ano |
| | Goodwill | Ano | Ano | Ano | Ano |
| | Zpětná vazba klientů | Ano | Ano | Ano | Ano |
| | Reklama | Ano | Ne | Ne | Ano |
| | Webové stránky | Ano | Ne | Ne | Ano |

Dle tabulky č. 12 je možné za udržitelná konkurenční výhodu považovat parkoviště, schopnosti zaměstnanců, know-how, goodwill a zpětná vazba klientů. Za konkurenční nevýhodu lze považovat zadluženost pobočky.

Fyzické zdroje

Pobočka Top Fitness Poruba poskytuje klientům služby v podobě tréninkového poradenství, možnosti zacvičit si v posilovací a kardio zóně a také možnosti využití solária. Jelikož nevyrábí žádné výrobky nebo polotovary, nevlastní žádné výrobní zařízení nebo budovy k tomu určené. Hmotné zdroje zastupuje pronajímáný prostor v obchodním centru Albert. Jedná se o recepci, šatny, záchody, umývárny, a především vybavení cvičících zón.

Pobočka Top Fitness Poruba si zakládá na kvalitních posilovacích strojích. Trh nabízí velký výběr z různých posilovacích a fitness strojů, rozdíl bývá v ceně, která odpovídá kvalitě zařízení a poskytovanému servisu. Top Fitness Poruba nabízí velké množství strojů v posilovací zóně, která je vybavena řadou strojů Pure Kraft německé výroby. Tyto stoje jsou určeny na komplexní cvičení všech částí těla. U posilovací zóny jsou umístěny stojany s činkami, které mají několik stupňů zátěže. V kardio zóně je 6 běžeckých pásů, 4 crossové trenažéry, dva cyklo trenažéry a jeden veslovací trenažér. Vedle kardio zóny jsou umístěny dva stroje Power Plate, které pomocí vibrací vytváří přidanou zátěž a člověk tak efektivně trénuje celé tělo. U kardio zóny jsou umístěny také pomůcky na kruhové tréninky, jako jsou lehčí činky, bosu balanční podložky, míče, step můstky a různě těžké kettlebells.

Jak již bylo řečeno společnost Nessie 2010 s. r. o. má dvě pobočky Top Fitness, Porubu a Dubinu. Jelikož obě pobočky nesou stejné jméno usiluje majitelka o jejich jednotný vzhled. Jedná se o jejich typické logo, zónu pro odpočinek a kvalitní stroje s důmyslným rozmístěním cvičících zón.

Kvůli uzavření fitness centra z důvodu výskytu onemocnění COVID-19 nebyly fyzické zdroje klienty využívány. To znamená, že nebyly opotřebovávány, a tak se mohla prodloužit jejich životnost. Také byly sníženy náklady na údržbu nepoužívaných posilovacích strojů a trenažérů.

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou velmi důležitým faktorem v oblasti vnitřních zdrojů pobočky Top Fitness Poruba. Lidské zdroje v pobočce tvoří menší tým mladých lidí, kteří každodenně zajišťují bezproblémové fungování fitness centra. Jedná se o těžko napodobitelný zdroj, neboť jej tvoří lidé s určitým speciálním vzděláním, kreativitou a schopnostmi dobře vycházet s ostatními lidmi.

Důležitost tohoto zdroje se projevuje především kvůli úzké spolupráci zaměstnanců s klienty. Potřebu příjemných a kvalifikovaných zaměstnanců lze vidět již při první návštěvě fitness centra. Tehdy je nutné klientovi vysvětlit základní pravidla a případně rovnou sestavit cvičební a jídelní plán. Pobočka Top Fitness Poruba nabízí vlastní skupinové tréninky, které jsou samotným personálem sestavovány. V tomto ohledu je potřeba zajistit loajálnost trenérů, aby dané sestavy nešířili do ostatních fitness center a mohla to tak být jejich výhoda. Aby byli zaměstnanci motivováni k podávání nejlepších výsledků musí za to být také patřičně odměněni.

Lze předpokládat, že onemocnění COVID-19 bude mít negativní dopad na motivaci a loajalitu zaměstnanců. Důvodem je především snížení mzdy v období uzavření pobočky Top Fitness Poruba.

Finanční zdroje

Pro uspokojení svých klientů je důležité, aby byla pobočka finančně zdravá. To znamená, že pobočka bude finančně stabilní a bude vykazovat zisk. Do takového stádia se ještě pobočka Top Fitness Poruba nedostala. Lze předpokládat, že je to způsobeno zatím krátkou existencí pobočky na trhu a splácením úvěru. Finanční prostředky jsou významné pro udržení klientů nebo získání nových, díky placeným reklamním spotům v televizi, rádiu či reklamním příspěvkům na sociálních sítích. Propagace bude více rozebrána v nehmotných zdrojích. Jelikož finanční prostředky nejsou brány za vzácný zdroj, protože všechny organizace používají stejné peníze, nebudou samostatně vést k udržitelné konkurenční výhodě.

Kvůli šestitýdennímu uzavření pobočky Top Fitness Poruba, z důvodu šíření onemocnění COVID-19, se v budoucnu pravděpodobně vyskytnou ještě větší finanční problémy než doposud. Důvodem je povinnost platit nájem a zálohy na energie i v období, kdy bylo fitness centrum uzavřeno a nemělo žádný příjem.

Nehmotné zdroje

Dlouholetá tradice jména fitness centra zajišťuje, i přes změny majitelů, dobré vztahy s partnery a celkový goodwill. Pobočce Top Fitness Poruba se daří udržet již vybudované dobré jméno i prostřednictvím zkušených zaměstnanců.

Vybraná pobočka se snaží se svými klienty vybudovat a následně udržet vřelé přátelské vztahy. Zakládají si na komunikaci se svými klienty, a proto mají založené webové stránky a aktivně využívají sociální sítě jako je Facebook a Instagram.

Na sociálních sítích se snaží udržovat zábavné prostředí pomocí každodenního sdílení příspěvků s konceptem světa fitness. Pořádají také oblíbené soutěže nebo hlasování ohledně nového vybavení do fitness centra. Pobočka Top Fitness Poruba využívá možnosti pravidelných krátkých reklamních vstupů na místní televizní stanici Polar. Reklamní vstup obsahuje stručný rozhovor s vedoucím pracovníkem fitness centra a záběry cvičících zón. Daná pobočka aktivně pořádá soukromé akce pro své členy. Jedná se o události, kdy se má člen možnost seznámit s celým představovaným sortimentem od jednotlivých společností.

Mezi nehmotné zdroje může být zařazena také zpětná vazba zákazníků. Pobočka se většinou setkává s pozitivní zpětnou vazbou v podobě aktivních klientů na sociálních sítích. Nejlepší zpětnou vazbou je doporučení daného fitness centra klientově rodině a přátelům.

Kvůli inovativním technologiím a počtu klientů má pobočka zřízený informační systém s databází. V této databázi jsou informace o veškerých klientech, jak z pobočky v Porubě, tak z pobočky na Dubině. Jsou zde uvedené citlivé informace, jako je jméno, příjmení, bydliště, telefonní číslo či e-mailová adresa a také data o pravidelnosti návštěv fitness centra. Tyto data jsou důvěrná a nesmí být poskytnuta třetím stranám.

Jelikož byly cvičící zóny ve fitness centru rozestavěny funkčně, za pomoci odborníka, který bere inspiraci především ze zahraničí, jedná se o vzácný a těžko napodobitelný zdroj. Také za pomoci odborníka byly vybrány všechny cvičící stroje na mezinárodním veletrhu Fibo.

V období uzavření fitness centra, kvůli výskytu onemocnění COVID-19, se vedení pobočky zaměřilo na častou aktualizaci svých webových stránek a sociálních sítí. Tímto způsobem bylo usilováno o udržení si přízně stávajících klientů. Tato situace může mít negativní vliv na vztahy s dodavateli, u kterých byly v tomto období přerušeny objednávky produktů.

4.3.2 Finanční analýza

Při zakládání fitness centra vložila majitelka do pobočky vlastní kapitál o hodnotě 1 600 000 Kč a zároveň získala úvěr ve výši 6 milionů Kč. Z této částky byla ihned zaplacená akontace úvěru ve výši 320 000 Kč a kauce na pronájem prostorů v obchodním centru ve výši 280 000 Kč. Zbytek tohoto úvěru se použil na koupi fitness strojů. Na úpravu pronajatých prostor a vybudování potřebných šaten a umývárny se použilo zhruba 720 000 Kč. Získaný úvěr je rozložen na 5 let s předpokladem spláct 92 000 Kč měsíčně.

Majoritní část měsíčních nákladů zaujímá nájemné, které činí 100 000 Kč. Za energie je zaplacen 30 000 Kč a voda vyjde na 10 000 Kč. Dalších zhruba 10 000 Kč je použito na úklidové prostředky, aviváže a každoměsíční výměnu rohožky s logem fitness centra. Příjmy za jeden měsíc byly v roce 2018 průměrně 100 000 Kč.

Finanční analýza pobočky je prováděna za pomoci účetních výkazů z roku 2018, ve kterém bylo fitness centrum aktivní pouze tři poslední měsíce. V této kapitole bude k dispozici zkrácená verze rozvahy. Úplná verze rozvahy bude uvedena v příloze č. 1 na konci bakalářské práce. Stejně tak bude v příloze č. 2 předložen výkaz zisku a ztrát.

Struktura celkových aktiv

Konkrétní složení majetku pobočky je uvedeno v tabulce č. 13 pod textem. Aktiva jsou tvořena dlouhodobým majetkem a oběžnými aktivy. Dlouhodobý majetek neboli stálá aktiva se dále dělí na dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek. Oběžná aktiva se vyskytují ve formě zásob, krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků.

Tabulka 13: Zkrácená aktiva Top Fitness Poruba

| AKTIVA (v tis. Kč) | 2018 |
|----------------------------------|-------------|
| Stálá aktiva | 5140 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 5140 |
| Oběžná aktiva | 1010 |
| Zásoby | 100 |
| Krátkodobé pohledávky | 902 |
| Peněžní prostředky | 8 |
| Celkem | 6150 |

Struktura celkových pasiv

Kapitálová struktura pobočky Top Fitness Poruba se dělí na vlastní a cizí kapitál. Vlastní kapitál je v tomto případě složen pouze z výsledku hospodaření běžného účetního období, jelikož se jedná o první rok fungování vybrané pobočky. Cizí zdroje tvoří dlouhodobé a krátkodobé závazky. Nejvýznamnější položky ze skupiny pasiv jsou vyobrazeny v tabulce č. 14.

Tabulka 14: Zkrácená pasiva Top Fitness Poruba

| PASIVA (v tis. Kč) | 2018 |
|---------------------------|------|
| Vlastní kapitál | 550 |
| VH BÚO | -114 |
| Cizí zdroje | 5600 |
| Dlouhodobé závazky | 4800 |
| Krátkodobé závazky | 800 |
| Celkem | 6150 |

Analýza poměrových ukazatelů

V této podkapitole jsou vypracovány ukazatele likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatele rentability nebyly vyhodnoceny, neboť se pobočka Top Fitness Poruba nachází ve ztrátě. Ostatní ukazatele jsou vypočítány pomocí vzorců uvedených v příloze č. 3 této bakalářské práce.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita by dle Scholleové (2008) měla ideálně dosahovat hodnot v rozmezí 1,8 – 2,5. Z tabulky č. 15 lze vyčíst, že daná pobočka tohoto intervalu hodnot nedosahuje. Tento výsledek tedy vypovídá neschopnost pobočky uhradit své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv.

Jelikož pohotová likvidita pobočky dosahuje vyšší hodnoty než 1, vyplývá z toho, že samotná pobočka nemusí prodávat své zásoby, aby byla schopna splácet své závazky. Pobočka by se měl podle Scholleové (2008) snažit dosáhnout a následně danou hodnotu udržet v doporučeném intervalu 1 – 1,5.

Tabulka 15: Ukazatele likvidity

| Ukazatel | 2018 |
|---------------------------|--------|
| Běžná likvidita | 1,2625 |
| Pohotová likvidita | 1,1375 |

Ukazatele aktivity

Protože byla pobočka Top Fitness Poruba v roce 2018 aktivní pouze tři měsíce, jsou dané vzorce upraveny na 90denní dobu s předpokladem lepší vypovídací hodnoty.

Obrat aktiv poukazuje na efektivnost využívání celkových aktiv pobočky. Ideálně by se tento ukazatel měl pohybovat nad hodnotou 1. Vybraná pobočka je schopná obrátit své aktiva pouze 0,049krát za dobu čtvrt roku. Dle hodnoty obratu zásob se každá položka zásob prodá za čtvrt roku 3krát. Doba obratu zásob činí zhruba 30 dní. To znamená, že pobočka má za 30 dní ode dne nákupu spotřebované své nakoupené zásoby. Zpravidla platí, že čím nižší je doba obratu zásob, tím lépe. Pro pobočku je důležité sledovat tento ukazatel v čase a v případě jeho zvyšování podniknout vhodné kroky. Zvýšení může být způsobeno nákupem většího objemu zásob za zvýhodněnou cenu nebo mylným odhadem poptávky. Ve sledovaném období uběhne 271 dní od okamžiku prodeje na obchodní úvěr po obdržení platby od svých odběratelů. Mezi vznikem závazku a jeho splacením uběhne 240 dní. Doba splatnosti krátkodobých závazků je tedy kratší než doba splatnosti pohledávek, a to se jeví jako problém. Vybraná pobočka musí splatit své závazky dříve, než jí samotné budou uhrazeny poskytnuté pohledávky. Jednotlivé hodnoty ukazatelů aktivity jsou rozepsány v tabulce č. 16.

Tabulka 16: Ukazatele aktivity

| Ukazatel | 2018 |
|---|-------------|
| Obrat aktiv | 0,0488 |
| Obrat zásob | 3 |
| Doba obratu zásob | 30 |
| Doba splatnosti pohledávek | 270,6 |
| Doba splatnosti krátkodobých závazků | 240 |

Ukazatele zadluženosti

Hodnoty jednotlivých ukazatelů zadluženosti jsou vypsány v tabulce č. 17. Vypočítaná celková zadluženost pobočky je velmi vysoká. Zpravidla je vhodné, aby byl tento ukazatel nízký, neboť jeho vysoká hodnota poukazuje na možnou neschopnost společnosti včas splatit dluhy a dostat svým závazkům. Dle Knápkové a kol. (2017) by se obecně měla celková zadluženost udržet v rozmezí 30–60 %. Hodnota zadluženosti je závislá také na odvětví, ke kterému daný podnik náleží. U vybrané pobočky je tato situace

způsobena v první řadě tím, že je na trhu nová a také se nachází v počáteční fázi splácení úvěru.

Míra zadluženosti poměruje cizí zdroje a vlastní kapitál. Kdyby se ukazatel rovnal 1, znamenalo by to stejnou výši vlastního kapitálu a cizích zdrojů. V případě vybrané pobočky je míra zadluženosti velmi vysoká hlavně z důvodu vysokých hodnot cizích zdrojů, které jsou více než 10krát vyšší než hodnota vlastního kapitálu. Pro danou pobočku to znamená velmi obtížnou pozici v případě žádosti o bankovní úvěr. Pro banku by se tato pobočka jevila jako velice riskantní investice, a tak by pobočka na daný úvěr nedosáhla. Aby pobočka mohla zažádat o bankovní úvěr, je nutné, aby se ocitla dlouhodobě v zisku. Lze říci, že čím nižší míra zadluženosti bude, tím nižší riziko bude pobočka pro případné věřitele představovat.

Ze záporné hodnoty úrokového krytí lze odvodit neschopnost pobočky pokrýt úroky. Tato situace je způsobena především tím, že se pobočka nachází ve ztrátě. Pobočka Top Fitness Poruba by se měla snažit danou hodnotu zvyšovat. Díky vyšší hodnotě úrokového krytí bude moci lépe hradit náklady vzniklé uplatňováním cizího kapitálu.

Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti

| Ukazatel | 2018 |
|----------------------------|---------|
| Celková zadluženost | 0,91 |
| Míra zadluženosti | 10,182 |
| Úrokové krytí | -6,5333 |

Jelikož byla pobočka Top Fitness Poruba zadlužena ještě před uzavřením fitness center kvůli situaci vzniklé šířením onemocnění COVID-19, je pravděpodobné, že na tom nyní bude z finanční stránky ještě hůře. Na celých šest týdnů byly ztraceny příjmy, ale náklady spojené s nájmem a zálohami na energie zůstaly stále stejné.

4.4 SWOT analýza

V této kapitole bude sestavena a aplikována metoda SWOT. Z analýz vypracovaných dříve v této práci vychází silné a slabé stránky pobočky a také její příležitosti a hrozby. Výsledek této metody poslouží k vytvoření návrhů na zlepšení a rozvoj dané pobočky.

Pro vyhotovení matice SWOT byly sestaveny následující dílčí tabulky, ke kterým byly po konzultaci s vedením společnosti stanoveny body pro hodnocení a váhy. Pro hodnocení jednotlivých faktorů je použita bodová stupnice od 0 do 10. Pro silné stránky a příležitosti je tato stupnice kladná, pro slabé stránky a hrozby je záporná. Pro určení vah je použito procentní hodnocení, které v každé kategorii dává součet 1.

Tabulka 18: Silné stránky Top Fitness Poruba

| Silné stránky | Body | Váha | Součin |
|---------------------------|------|------|-------------|
| Lokace fitness centra | 8 | 0,25 | 2 |
| Schopnosti zaměstnanců | 6 | 0,1 | 0,6 |
| Dobré jméno mezi klienty | 7 | 0,2 | 1,4 |
| Kvalitní stroje | 9 | 0,3 | 2,7 |
| Parkoviště | 7 | 0,15 | 1,05 |
| Suma silné stránky | | | 7,75 |

Za velmi silnou stránku fitness centra lze považovat jeho lokace. Nachází se v hodně obydlené a dobře přístupné oblasti Ostravy-Poruby. Není problém dostavit se na místo jak autem, tak městskou hromadnou dopravou. Další odvíjející se výhodou je možnost podzemního parkování a široká nabídka obchodů v jednom komplexu. Lidé mají příležitost udělat něco pro své tělo a poté rovnou nakoupit co potřebují. Dříve již byl zmíněn fakt, že majitelka fitness centra má už delší zkušenosti s touto oblastí podnikání a taktéž má z dřívější doby řadu navázaných kontaktů na dodavatele. Z toho plyne už vybudované dobré jméno mezi klienty. Jak bylo podotknuto u analýzy VRIO, zaměstnanci jsou nedílnou součástí každodenního chodu fitness centra. Díky specializaci tvoří zaměstnanci jednoznačně silnou stránku pobočky. Jednotlivé silné stránky s body a váhami jsou vyobrazeny v tabulce č. 18.

Tabulka 19: Slabé stránky Top Fitness Poruba

| Slabé stránky | Body | Váha | Součin |
|--|------|------|--------|
| Zadluženost | -10 | 0,4 | -4 |
| Finančně nestabilní | -9 | 0,35 | -3,15 |
| Absence definic vize, mise a cílů | -6 | 0,05 | -0,3 |
| Vysoké náklady | -4 | 0,1 | -0,4 |
| Malé produktové portfolio | -4 | 0,1 | -0,4 |
| Suma slabé stránky | | | -8,25 |

Slabou stránkou pobočky je rozhodně její špatné finanční zdraví, které se projevuje nemožností dosáhnout zisku, nejen kvůli vysokému úvěru. Je nutné uvědomit si krátkou dobu, kterou pobočka na trhu působí a tím pádem také vysoké zadlužení, které vzniklo kvůli potřebě finančních zdrojů na prvotní investice do fitness centra. Další slabou stránkou jsou vysoké náklady v podobě nájmu a energií. Výše nájmu je způsobena především vybranou lokalitou v obchodním centru. Jako nedostatek lze brát také absenci definic vize, mise a cílů, což může vést ke snadnému odbočení od prvně zamýšleného podnikového plánu. Nevyužitý potenciál je také v malém produktovém portfolio, které by bylo vhodné rozšířit. Slabé stránky jsou vyjmenovány v tabulce č. 19.

Tabulka 20: Příležitosti Top Fitness Poruba

| Příležitosti | Body | Váha | Součin |
|--|------|------|--------|
| Otevření nové pobočky | 8 | 0,25 | 2 |
| Nová spolupráce s dodavateli | 7 | 0,25 | 1,75 |
| Nový způsob propagace s novým dodavatelem | 5 | 0,2 | 1 |
| Oslovení nových zákazníků | 9 | 0,3 | 2,7 |
| Suma příležitosti | | | 7,45 |

Neboť se obě pobočky Top Fitness nachází pouze ve městě, lze předpokládat, že by velkou příležitostí byl rozvoj do mimoměstských oblastí, ve kterých není uspokojena poptávka po kvalitních fitness centrech. Pro zlepšení finanční situace by bylo vhodné uvažovat o navázání určité spolupráce s dodavateli sortimentu, který je prodáván na recepci pobočky Top Fitness Poruba. Nový způsob propagace by znamenal zaměření pobočky na jiné klienty, než kteří se pohybují na sociálních sítích. Vedení společnosti by

za největší příležitost považovalo rozšíření své klientely, a to například o matky s dětmi. Takový krok již podstoupila pobočka Top Fitness Dubina, ve které se takovéto rozšíření klientely velmi vyplatilo. Příležitosti pobočky jsou vypsány v tabulce č. 20.

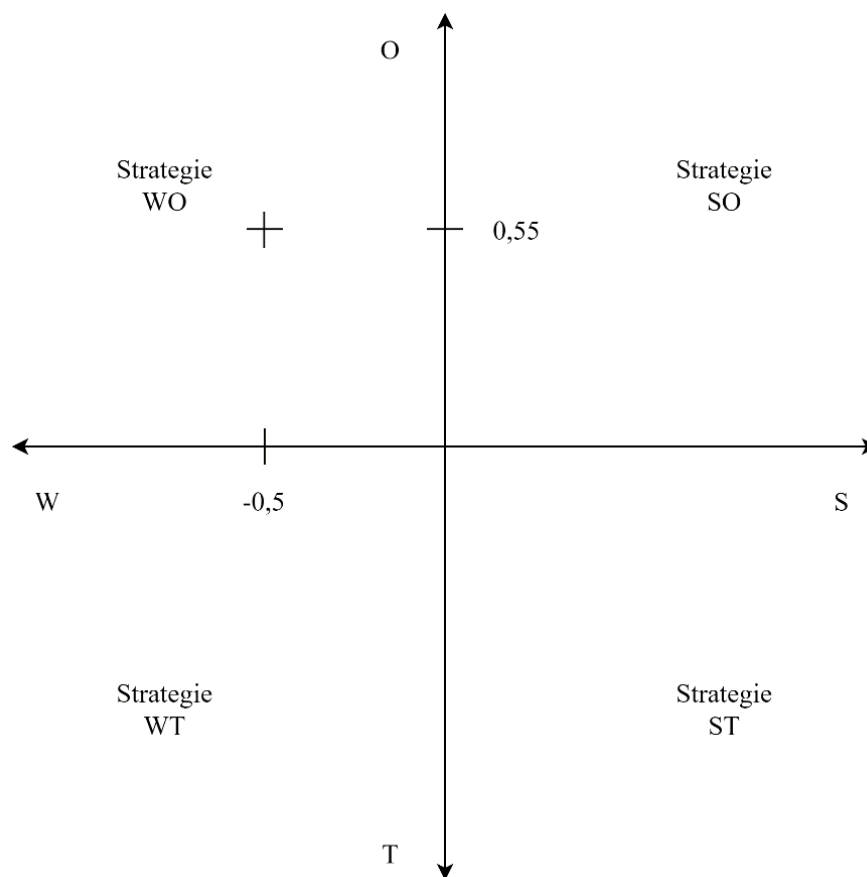
Tabulka 21: Hrozby Top Fitness Poruba

| Hrozby | Body | Váha | Součin |
|------------------------------------|------|------|--------|
| Velká existující konkurence | -9 | 0,5 | -4,5 |
| Stárnutí obyvatelstva | -2 | 0,1 | -0,2 |
| Vstup nových technologií | -7 | 0,25 | -1,75 |
| Růst síly konkurence | -3 | 0,15 | -0,45 |
| Suma hrozby | | | -6,9 |

Tabulka č. 21 obsahuje jednotlivé nalezené hrozby pobočky Top Fitness Poruba. Kvůli velké atraktivitě fitness odvětví je na trhu již velká konkurence. Většina existující konkurence je kvalitně vybavena a pro potenciální konkurenci nebude nemožné překonat bariéry vstupu. Hrozbou může být změna životního stylu klientů, a to taková, že začnou provozovat jiný sport nebo přestanou cvičit úplně. Stárnutí obyvatelstva je zatím vnímáno jako malá hrozba. Velké obavy vznikají v situaci, kdy na trh vstoupí nové technologie. To by pro udržení stávajících zákazníků znamenalo okamžité vysoké investice právě do nových technologií. Jako malou hrozbu lze vnímat růst síly konkurence, která by mohla nabízet lepší mzdové ohodnocení.

Podle výsledků analýzy SWOT převažují slabé stránky a příležitosti pobočky Top Fitness Poruba. Z tohoto důvodu by se fitness centrum mělo řídit strategií WO, jak lze vidět na obrázku č. 4.1.

Obrázek 4.1: Výsledek analýzy SWOT



Zdroj: vlastní zpracování dle Matusikové a kol., 2017. s. 58

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

V první řadě je nutné podotknout, že pobočka Top Fitness Poruba v současné době stále nemá stanovenou vizi a misi. Jedná se o důležité body, které by měly pobočce z dlouhodobého hlediska pomoci. Při ustanovení těchto bodů je nezbytné seznámit zaměstnance s jejich formulací. Lze říci, že od správně a jasně definované vize a mise se bude odvíjet efektivní strategický plán. Pobočka bude znát své evidentní silné a slabé stránky a bude s nimi umět nadále pracovat.

Mise by mohla mít následující podobu: „Naší misí je vytvořit příznivé prostředí pro naše klienty. Vždy budeme brát ohled na přání klientů, jejich zdraví a hranice.“

Vize pobočky Top Fitness Poruba by mohla znít následovně: „Vizi Top Fitness Poruba je dokázat lidem, že s námi mohou dosáhnout nečekaných výsledků pomocí efektivního cvičení pro každého.“

Vzhledem k finanční analýze a špatnému finančnímu zdraví pobočky je potřeba zajistit vyšší výnosy a nižší náklady. Náměty na zlepšení finanční situace pobočky jsou popsány dále v textu. Lze počítat s tím, že po splacení úvěru se finanční situace pobočky zlepší. V situaci, ve které by pobočka v budoucnu začala vykazovat zisk, by bylo příhodné, aby stále využívala více cizí kapitál než svůj vlastní. Cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní, při zdanění zisku může být využit daňový štít, dále pomáhá udržet vyšší hodnoty rentability a snižuje riziko pro vlastníky.

Z vypracované SWOT analýzy vyplynulo, že by se pobočka měla snažit aplikovat strategii WO. Tato strategie se snaží minimalizovat slabé stránky pomocí maximalizace příležitostí. Pro danou pobočku se takto zvolená strategie jeví jako nejefektivnější s ohledem na její budoucí růst.

Je důležité zaměřit se na možné příležitosti, které se pobočce naskytnou. Rozšíření klientely by znamenalo vyšší příjmy, které by mohly postupem času dostat pobočku do kladných čísel. Pobočka Top Fitness Poruba by se měla inspirovat od své druhé pobočky Top Fitness Dubina a rozšířit své klienty právě o matky s dětmi. Tímto způsobem by se využil časový interval, kdy je fitness centrum méně navštěvováno klienty, kteří pracují či studují. Tyto lekce by mohly být poskytnuty za zvýhodněné ceny, aby to bylo pro rodiče na rodičovské dovolené lákavé. Podobným způsobem by mohly probíhat skupinové lekce pro aktivní seniory.

Oslovení nové klientely by mohlo být zprostředkováno pomocí letáčků. V první fázi by bylo možné roznést po 20 kusech letáčků do různých čekáren pediatrických a praktických lékařů, dále vyvěsit letáčky na volně přístupné vývěsky v obchodních centrech nebo na úřadech. Letáčky by mohly být zaměřeny přímo na cílovou skupinu klientů, kterou se Top Fitness Poruba snaží oslovit. V případě oslovení matek s dětmi by bylo vhodné roznést letáčky také do mateřských či základních škol.

Z průzkumu možných firem, které tisknou letáčky, by byla doporučena firma Slevotisk, u které je možné vytisknout 1 000 ks letáčků za 1 120 Kč, přičemž jeden kus by stál 1,12 Kč. Jednalo by se o oboustranný tisk na formát A5.

Tabulka 22: Ceník potisku letáčků

| Množství v kusech | 200 | 500 | 1000 | 2000 | 3000 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| Cena za kus v Kč s DPH | 3,01 | 1,92 | 1,12 | 0,83 | 0,67 |

Zdroj: Ceník: Slevotisk, 2020, vlastní zpracování

Kdyby se letáčky vyplatily, bylo by možné objednat ještě větší množství letáčků, u kterých by byla cena snížena o množstevní slevu. Ceny za různé množství letáčků jsou vypsány v tabulce č. 22.

Rozšíření portfolia vlastních produktů by jednoznačně znamenalo vyšší zisky a tím pádem snižování zadlužení. Prohloubit produktové portfolio by bylo možné o baťůžky, ručníky, trička nebo ponožky. Veškeré produkty by na sobě měly logo Top Fitness. V takovém případě by byla vytvářena reklama i klienty, kteří by si dané produkty zakoupili a následně nosili. Následuje výpočet možných nákladů a výnosů při rozšíření produktového portfolia pomocí zjištěné aktuální nabídky.

U firmy Slevotisk by bylo možné nechat vyrobit také popruhy na klíče či karty. Jednalo by se o 15 mm široký popruh zakončený karabinou, na kterém by bylo několikrát natisknuté logo Top Fitness Poruba. Při objednání 100 kusů by jeden stál 15,23 Kč. Pobočka Top Fitness Poruba by jej následovně mohla reálně prodávat za 50 Kč, přičemž by zisk z jednoho kusu byl ve výši 34,77 Kč, a při prodeji všech 100 kusů by byl zisk 3 477 Kč. V následující tabulce č. 23 jsou uvedeny ceny za popruhy při různých množstvích objednávky.

Tabulka 23: Ceník za reklamní popruh s karabinou

| Množství | 100 | 200 | 300 | 400 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Cena za kus v Kč s DPH | 15,22 | 15,13 | 15,02 | 14,65 |

Zdroj: Ceník: Slevotisk, 2020, vlastní zpracování

Pro rozšíření portfolia produktů o trička a ručníky byly jedny z nejnižších cen nalezeny na webových stránkách Dobrý textil (2020). Z této webové stránky vychází všechny následující ceny produktů.

Pro vytvoření reklamních triček, by bylo možné nakoupit trička značky Adler, které se cenově pohybují kolem 58 Kč. Potisk triček by při objednání 300 ks stál 35 Kč za kus. Při výrobě 150 kusů dámských a 150 kusů pánských triček, obě varianty by měly potisknuty přední stranu a jeden rukáv, by výsledná cena nepřekročila částku 28 000 Kč. V případě prodejní ceny jednoho trička za 250 Kč, by byl zisk z prodeje všech triček přibližně 47 000 Kč.

Tabulka 24: Ceník potisku triček a ručníků

| Množství | 100 | 200 | 300 | 400 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Cena za kus v Kč s DPH | 60,37 | 39,80 | 34,96 | 30,12 |

Zdroj: Ceník: Slevotisk, 2020, vlastní zpracování

Malé ručníky, taktéž značky Adler jsou dostupné za cenu 27 Kč za kus. Vetší ručníky stojí 67 Kč. Potisk ručníků by při objednání 200 kusů stál 40 Kč za kus. Při objednávce 100 malých a 100 velkých ručníků by náklady na vyhotovení byly ve výši 17 400 Kč. Kdyby byla prodejní cena 190 Kč za malý ručník a 290 Kč za velký ručník, tak by byl výsledný zisk z prodeje ručníků necelých 30 600 Kč.

V případě úspěchu prodeje reklamních předmětů, by mohly být dále objednány dané produkty ve větším množství a v takové situaci, by se cena tisku opět snižovala.

Investice na všechny předložené reklamní předměty by byla nutná ve výši 48 043 Kč. Možný zisk by dosahoval 81 077 Kč.

Jako vhodné se jeví využít již zřízené řemeslné živnosti v oblasti pekařství a cukrářství. Vedle produktů na cvičení, jako jsou iontové nebo proteinové nápoje, by se pobočka mohla zaměřit na prodej zdravých sušenek nebo koláčů. Ze začátku by se mohly uskutečnit akce na kávu plus sušenku za lepší cenu, stejně tak by bylo možné zavést zvýhodněnou cenu pro členy fitness centra. Jelikož je pobočka kávovarem již vybavena

nemusela by do něj nově investovat. Příprava sušenek a koláčů by musela probíhat jinde nežli ve fitness centru, protože zde už nejsou prostory pro rozšíření. Realizace tohoto návrhu by vyžadovala zaměstnání osoby s dostatečnou kvalifikací pro vykonávání dané práce. Také by bylo zapotřebí zřídit provozovnu, kde by byly sušenky a koláče vyráběny.

Obecně je větší návštěvnost fitness centra přes zimní měsíce a přes léto nižší. Bylo by vhodné promyslet letní venkovní skupinové tréninky. Tyto aktivity by byly určeny především pro klienty, kteří potřebují motivaci a neustálé vedení při podávání sportovního výkonu. Vhodné by bylo rozdělení do skupin podle hranic klientů. Výhodou účasti na takovéto lekci by bylo profesionální zhodnocení, zda danou aktivitu vykonávají správně a nevědomě si neničí tělo. Lekce by začínaly protažením v prostorech fitness centra. Následovala by venkovní aktivita jako běh nebo kolečkové brusle. Nakonec by byla lekce ukončena v prostorech fitness centra, kde by proběhlo opět protažení a klienti by mohli využít například sprch.

Další fitness centrum by bylo možné postavit v přilehlých obcích. Předpokladem by bylo nižší nájemné vzhledem k lokalitě mimo město a taktéž by mohla být očekávána určitá podpora ze strany starosty v souladu s rozvojem sportovních zařízení dané obce. Minimalizovat prvotní náklady při otevření nové pobočky by bylo také možné lehkou změnou zaměření. Fitness stroje jsou velmi drahou investicí, tudíž lze doporučit zaměřit se jen na vedené lekce. Zapotřebí by byly pouze levnější pomůcky na cvičení, které by se využívaly například při kruhových tréninzích. Další náplní by mohly být hodiny zumby nebo jógy, která je v poslední době velmi populární. V takovém případě by mohla stačit pouze jedna zaměstnankyně, která by prodávala vstupné a lekce zároveň vedla. S touto možností by taktéž odpadla hrozba opotřebení strojů a s tím i eventuální vysoké investice.

V důsledku šíření onemocnění COVID-19 by mohlo být vhodné vytvořit placené online tréninky. Ty by mohly probíhat pomocí živého vysílání přes sociální sítě, přičemž by všichni klienti byli v bezpečí svého domova a zároveň se zúčastnili vedeného tréninku. V případě využití trenéra, který je již v pobočce Top Fitness Poruba zaměstnán, by nedošlo k vytvoření dalších nákladů.

Na základě vyhodnocení analýzy SWOT byla pro pobočku vybrána strategie stability. Tato strategie byla zvolena z důvodu potřeby udržení si vybudované pozice na trhu. V případě zlepšení finanční situace pobočky by byla vhodná strategie expanze pro rozšíření produktového portfolia, získání více klientů a okrajového zaměření se na

otevření nových poboček. Jelikož se pobočka nachází ve ztrátě, je nutné, aby začala profitovat, a tak mohla začít realizovat některé z návrhů a doporučení. Jeden z nejméně nákladných návrhů je vytisknutí letáčků s cílem oslovit nové klienty a zařazení letních aktivit do nabízených služeb pobočky Top Fitness Poruba.

6 Závěr

Českou ekonomiku lze popsat jako stabilní a prosperující, s majoritním zastoupením průmyslu a služeb, zároveň jako závislou na exportu. Po ekonomické recesi, která nastala v roce 2012, se začala snižovat míra nezaměstnanosti, která v roce 2019 dosahovala hodnoty pod 3 % a neustále se zvyšovala průměrná hrubá mzda.

Tato bakalářská práce byla zpracovávána za normální ekonomické situace. Doporučení a návrhy v této práci byly vytvořeny na základě předpokládaného vývoje ekonomiky, který počítal s nízkou nezaměstnaností a zvyšující se spotřebou domácností. Tyto faktory se kvůli důsledkům šíření koronaviru jistě změní.

Cílem této bakalářské práce bylo na základě strategické analýzy zjistit aktuální postavení pobočky Top Fitness Poruba na trhu a poté navrhnout kroky k jejímu dalšímu rozvoji. V průběhu vypracovávání této bakalářské práce bylo zjištěno, že Top Fitness Poruba není samostatnou společností. Jedná se o jednu ze dvou poboček společnosti Nessie 2010 s.r.o. I přes tuto překážku tato práce pojednává pouze o pobočce Top Fitness Poruba.

V rámci externí analýzy pobočky byly představeny možné příležitosti a hrozby. V analýze makrookolí se jako velká výhoda pobočky projevil způsob komunikace s klienty. Na vztah s klienty působí příznivě častá aktivita na sociálních sítích. V ekologickém směru se pobočka snaží zamezit jednorázovým plastům. Bohužel v ohledu spotřeby vody a energie již tak šetrně nevystupuje. Analýzou mikrookolí bylo zjištěno, že je na trhu velký počet jiných fitness center, a tak vzniká velký konkurenční boj o klienty. Zároveň bylo odhaleno mnoho substitutů.

Interní analýza poukázala na nejsilnější stránky pobočky, kterými jsou především lidské zdroje a nehmotné zdroje. Za největší konkurenční výhodu nehmotných zdrojů lze považovat nabyté know-how v oblasti fitness a goodwill s vazbou na dobré jméno pobočky a kladné vztahy s dodavateli a klienty. Lidské zdroje se jednoznačně řadí do konkurenční výhody díky zkušenostem zaměstnanců a jejich schopnosti se rozvíjet. Zhotovením finanční analýzy bylo zjištěno, že se pobočka nachází ve velmi špatné finanční situaci. Tato skutečnost je způsobena především vysokým úvěrem použitým na prvotní investice a nízkým počtem klientů.

Výsledky dílčích analýz byly vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy. Zde byly uvedeny silné a slabé stránky pobočky a příležitosti a hrozby, které se vyskytují v jejím okolí. V souladu s výsledky analýz byla stanovena strategie stability. V takovém případě by se měla pobočka pokusit zachovat si svou pozici na trhu.

V této bakalářské práci byly splněny všechny body zadání. Zjištěné výsledky mohou mít pro analyzovanou pobočku reálný přínos, pokud by vedení pobočky z těchto poznatků čerpalo. Při napravení současných nedostatků je možné očekávat zlepšení v hlavních problémových oblastech, kterými jsou nedostatečné příjmy a vysoká zadluženost. V budoucnu by bylo vhodné použít analýzy opakovat, aby byl stav pobočky znovu vyhodnocen a byla stanovena nová strategie.

Ode dne 13. března do 27. dubna roku 2020 bylo fitness centrum Top Fitness Poruba z důvodu nařízení vlády uzavřeno a více než šest týdnů nemělo žádný příjem z jednorázových vstupů. Klientům, kteří platí členství bylo toto členství prodlouženo o dobu, kterou nemohli fitness centrum využívat. Členové mají také možnost členství vypovědět ve zkrácené výpovědní lhůtě jednoho měsíce. Pro pobočku nastal velký problém v placení nájmu. Jelikož se fitness centrum nachází v pronajatých prostorech obchodního centra Albert v Ostravě-Porubě, bude záležet na domluvě mezi majiteli, zda bude možný odklad placení nájemného. Ode dne 27. dubna je fitness centrum Top Fitness Poruba opět otevřeno, musí být dodržovány přísné hygienické nařízení, lidé mohou cvičit jedine s rouškou a je zakázáno používat sprchy nebo šatny.

Vzhledem k nastalé situaci bylo vládou schváleno několik návrhů programu, který má napomoci zaměstnancům i zaměstnavatelům a ochránit tak zaměstnanost České republiky. V případě ziskovosti pobočky by mohla majitelka pobočky Top Fitness Poruba požádat o podporu ze strany státu, ale kvůli ztrátě tuto možnost nemá.

V současné době není jisté, zda fitness centrum zvládne přežít další období. V případě krize fitness centra bude vhodné přemýšlet o možném prodeji pobočky Top Fitness Poruba jinému zájemci. Mohlo by se jednat o příznivé východisko pro majitelku, jelikož se jedná o nové fitness centrum s novým funkčním vybavením.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

DAVID, Fred R. Strategic Management Concepts and Cases. 16th ed. Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-14849-6.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FRIEND, Graham a Stefan ZEHLE. GUIDE TO BUSINESS PLANNING. Second edition. London: Profile Books, 2009. ISBN 9781846681226.

GRASSEOVÁ, Monika et al. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.

HIGGINS, Robert C. Analysis for financial management. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 978-0-07-786178-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. Strategic management and competitive advantage: text and cases. 8th ed. Harlow: Pearson, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

JUREČKA, Václav. Makroekonomie. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0251-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

MATUSIKOVÁ, Lucja, Martin ČERNEK, Terezie KRESTOVÁ, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. Strategický management. 2. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

ROTHAERMEL, Frank T. Strategic management. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017. ISBN 978-1-259-25549-6.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

ŠLACHTOVÁ, Hana, Hana TOMÁŠKOVÁ, Anna ŠPLÍCHALOVÁ a Petra FEJTKOVÁ. Vliv životního stylu a socioekonomického postavení na zdraví obyvatel Ostravy a vytipování cílových rizikových skupin pro zdravotní intervenci. [online]. 2003 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.zuova.cz/Home/Page/Projekt-vliv-zivotniho-stylu>

Elektronické dokumenty a ostatní

Český statistický úřad: Inflace – druhy, definice, tabulky [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad: Mzdy, náklady práce. Krajská správa ČSÚ v Ostravě [online]. 2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/mzdy-xt>

Český statistický úřad: Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2019 [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

Český statistický úřad: Trh práce (krajské srovnání) - 2018 [online]. 2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-krajske-srovnani>

Český statistický úřad: Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2019 [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2019>

Český statistický úřad: Vývoj ekonomiky České republiky - 3. čtvrtletí 2019 [online]. 2019 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-3-ctvrtleti-2019>

ČSN 73 4108: Hygienická zařízení a šatny. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2013.

CZREGION: Všeobecné info o České republice [online]. 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.czregion.cz/vseobecne-info>

Dobrý textil: Levné ručníky [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.dobrytextil.cz/bytovy-textil/rucniky/>

Dobrý textil: Trička s krátkým rukávem [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.dobrytextil.cz/reklamni-textil/reklamni-tricka/reklamni-tricka-s-kratkym-rukavem/>

Epravo.cz: Změny v právní úpravě týkající se společnosti s ručením omezeným od 1. 1. 2014 [online]. 2013 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zmeny-v-pravni-uprave-tykajici-se-spolecnosti-s-rucenimomezenym-od-1-1-2014-92088.html>

FAJNE [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <http://www.scfajne.cz/>

Fit Life 24 [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <http://www.fitlife24.cz/>

Fitness business: Podnikání ve fitness – Volné živnosti 2016 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://fitnessjebyznys.webnode.cz/news/podnikani-ve-fitness-volne-zivnosti/>

Fitness centrum – Sareza [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.sareza.cz/kryty-bazen-ostrava-poruba/fitness-centrum/>

Fitness pro ženy – Contours [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://contours.cz/>

Friendly Fitness [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <http://www.friendlyfitness.cz/>

Gym 80 [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.gym80.de/>

Ministerstvo vnitra České republiky: Co je GDPR – Ochrana osobních údajů [online]. 2019 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>

Moravskoslezský kraj: Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje na léta 2009-2020 [online]. 2017 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.msk.cz/cz/rozvoj_kraje/strategie-rozvoje-moravskoslezskeho-kraje-na-leta-2009-2020-52974/

MŠMT ČR: Koncepce podpory sportu 2016-2025 [online]. 2016 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/koncepce-podpory-sportu-2016-2025>

MŠMT ČR: Zákon o podpoře sportu [online]. 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/zakon-o-podpore-sportu>

Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním [online]. 2019 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.osa.cz/>

Ostrava: Počet obyvatel ve správním obvodu... [online]. 2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/pocet-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-statutarniho-mesta-ostavy>

Ostrava: PŘES PŮL MILIARDY... [online]. 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.ostrava.cz/cs/o-meste/tiskove-zpravy/pres-pul-miliardy-do-ostavskeho-sportu-2013-temer-o-100-milionu-vice-nez-vloni>

Slevotisk: Nejlepší tisk letáků a vizitek [online]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.slevotisk.cz/>

Top Fitness Poruba [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.topfitnessporuba.cz/>

Ostatní zdroje

Interní zdroje společnosti Nessie 2010, s.r.o.

Seznam zkratek

| | |
|--------|---|
| BCG | – Boston Consulting Group |
| GDPR | – General Data Protection Regulation |
| GE | – General Electric |
| HDP | – Hrubý domácí produkt |
| OSA | – Ochranný svaz autorský |
| SPACE | – Strategic Position and Action Evaluation |
| s.r.o. | – Společnost s ručením omezeným |
| SWOT | – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| VRIO | – Valuable, Rare, costly to Imitate, Organized |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 2.1: Strategická analýza..... | 6 |
| Obrázek 2.2: Okolí podniku..... | 8 |
| Obrázek 2.3: PESTLE analýza | 10 |
| Obrázek 2.4: Porterův model pěti sil | 11 |
| Obrázek 2.5: Životní cyklus odvětví..... | 13 |
| Obrázek 2.6: Matice BCG | 17 |
| Obrázek 2.7: Matice GE | 19 |
| Obrázek 2.8: Hoferova matice | 20 |
| Obrázek 2.9: Rozhodovací strom VRIO..... | 21 |
| Obrázek 2.10: Matice SPACE | 24 |
| Obrázek 2.11: SWOT analýza | 26 |
| Obrázek 4.1: Výsledek analýzy SWOT | 56 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Vývoj hrubého domácího produktu, 2018-2019 | 30 |
| Graf 2: Míra inflace v ČR | 31 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Míra nezaměstnanosti v ČR a Moravskoslezském kraji..... | 32 |
| Tabulka 2: Složení obyvatelstva Ostrava..... | 33 |
| Tabulka 3: Složení obyvatelstva Poruba..... | 33 |
| Tabulka 4: Průměrná hrubá mzda v Kč | 34 |
| Tabulka 5: Ceník Fit Life 24..... | 38 |
| Tabulka 6: Ceník bodů Fit Life 24..... | 38 |
| Tabulka 7: Ceník Contours | 38 |
| Tabulka 8: Ceník SC FAJNE..... | 39 |
| Tabulka 9: Ceník jednotlivých vstupů Sareza | 39 |
| Tabulka 10: Ceník permanentek Sareza | 39 |
| Tabulka 11: Ceník vstupů Friendly fitness | 40 |
| Tabulka 12: VRIO analýza Top Fitness Poruba | 45 |
| Tabulka 13: Zkrácená aktiva Top Fitness Poruba | 49 |
| Tabulka 14: Zkrácená pasiva Top Fitness Poruba | 50 |
| Tabulka 15: Ukazatele likvidity..... | 50 |
| Tabulka 16: Ukazatele aktivity | 51 |
| Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti | 52 |
| Tabulka 18: Silné stránky Top Fitness Poruba | 53 |
| Tabulka 19: Slabé stránky Top Fitness Poruba | 54 |
| Tabulka 20: Příležitosti Top Fitness Poruba..... | 54 |
| Tabulka 21: Hrozby Top Fitness Poruba | 55 |
| Tabulka 22: Ceník potisku letáček | 58 |
| Tabulka 23: Ceník za reklamní popruh s karabinou | 59 |
| Tabulka 24: Ceník potisku triček a ručníků..... | 59 |

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 12. května 2020

Marie Bartoňová

Marie Bartoňová

Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha Top Fitness Poruba 2018

Příloha 2 Výkaz zisku a ztrát Top Fitness Poruba 2018

Příloha 3 Vzorce použité ve finanční analýze

Příloha 1: Rozvaha Top Fitness Poruba 2018

| 2018 | | netto |
|-------------|--|-------|
| | AKTIVA CELKEM v tis. Kč | 6150 |
| B. | Stálá aktiva | 5140 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 5140 |
| B.II.2. | Hmotné movité věci a soubory movitých věcí | 5140 |
| C. | Oběžná aktiva | 1010 |
| C.I. | Zásoby | 100 |
| C.I.3. | Výrobky a zboží | 100 |
| C.I.3.2. | <i>Zboží</i> | 100 |
| C.II. | Pohledávky | 902 |
| C.II.2. | Krátkodobé pohledávky | 902 |
| C.II.2.1. | <i>Pohledávky z obchodních vztahů</i> | 364 |
| C.II.2.4. | <i>Pohledávky – ostatní</i> | 538 |
| C.II.2.4.4. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 538 |
| C.IV. | Peněžní prostředky | 8 |
| C.IV.1. | Peněžní prostředky v pokladně | 7 |
| C.IV.2. | Peněžní prostředky na účtech | 1 |

| 2018 | | běžné účetní období |
|-----------|--|---------------------|
| | PASIVA CELKEM v tis. Kč | 6150 |
| A. | Vlastní kapitál | 550 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | -114 |
| B.+C. | Cizí zdroje | 5600 |
| C. | Závazky | 5600 |
| C.I. | Dlouhodobé závazky | 4800 |
| C.I.4. | Závazky z obchodních vztahů | 3000 |
| C.I.9. | Závazky – ostatní | 1800 |
| C.I.9.1. | Závazky ke společníkům | 1800 |
| C.II. | Krátkodobé závazky | 800 |
| C.II.3. | Krátkodobé přijaté zálohy | 180 |
| C.II.4. | Závazky z obchodních vztahů | 565 |
| C.II.8. | Závazky ostatní | 55 |
| C.II.8.3. | <i>Závazky k zaměstnancům</i> | 40 |
| C.II.8.4. | <i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i> | 15 |

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát Top Fitness Poruba 2018

| | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v tis. Kč | 2018 |
|--------|---|------|
| I. | Tržby z prodeje výrobků a služeb | 240 |
| II. | Tržby za prodej zboží | 60 |
| A. | Výkonová spotřeba | 395 |
| A.1 | Náklady vynaložené na prodané zboží | 45 |
| A.2 | Spotřeba materiálu a energie | 125 |
| A.3 | Služby | 225 |
| D. | Osobní náklady | 180 |
| D.1. | Mzdové náklady | 162 |
| D.2 | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | 18 |
| D.2.1. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 18 |
| E. | Úpravy hodnot v provozní oblasti | 180 |
| E.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 180 |
| E.1.1. | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé | 180 |
| III. | Ostatní provozní výnosy | 30 |
| III.3. | Jiné provozní výnosy | 30 |
| F. | Ostatní provozní náklady | 33 |
| F.3. | Daně a poplatky v provozní oblasti | 3 |
| F.5. | Jiné provozní náklady | 30 |
| * | Provozní výsledek hospodaření (+/-) | -98 |
| J. | Nákladové úroky a podobné náklady | 15 |
| J.1. | Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba | 15 |
| K. | Ostatní finanční náklady | 1 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -16 |
| ** | Výsledek hospodaření před zdaněním | -114 |
| L. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 0 |
| L.1. | Daň z příjmů splatná | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření po zdanění | -114 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období | -114 |
| * | Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. | 330 |

Příloha 3: Vzorce použité ve finanční analýze

Ukazatelé rentability

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál}$$

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

Ukazatelé likvidity

$$Běžná likvidita = \frac{oběžná aktiva}{krátkodobé závazky}$$

$$Pohotovná likvidita = \frac{(oběžná aktiva - zásoby)}{krátkodobé závazky}$$

Ukazatelé aktivity

$$Obrat aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

$$Obrat zásob = \frac{tržby}{zásoby}$$

$$Doba obratu zásob = \frac{zásoby}{(tržby/360)}$$

$$Doba splatnosti pohledávek = \frac{pohledávky}{(tržby/360)}$$

$$Doba splatnosti krátkodobých závazků = \frac{krátkodobé závazky}{(tržby/360)}$$

Ukazatelé zadluženosti

$$Celková zadluženost = \frac{cizí zdroje}{aktiva celkem}$$

$$Míra zadluženosti = \frac{cizí zdroje}{vlastní kapitál}$$

$$Úrokové krytí = \frac{EBIT}{nákladové úroky}$$